بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة آل البيت
كلية ادارة المال والاعمال
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان :

واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين ٢٠٠١ – ٢٠٠٤ م

The Reality of Managerial Development in the Municipality of Greater Jerash From 2001 – 2004

إعداد
عيسى احمد عيسى مقابله
٠٢٢٠٥٠٢٠٠٤

إشراف
الدكتور زياد الصمادي (رئيسا)
الدكتور بهجت الجوازنه(مشاركا)

٢٠٠٥ – ٢٠٠٦

قرار لجنة المناقشة

جامعة آل البيت
كلية ادارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين ٢٠٠١ ـ ٢٠٠٤ م

The Reality of Managerial Development in the Municipality of Greater Jerash From 2001 – 2004

إعداد
عيسى احمد عيسى مقابله
٠٢٢٠٥٠٢٠٠٤

إشراف
الدكتور زياد الصمادي (رئيسا)
الدكتور بهجت الجوازنه(مشاركا)

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
١ـ د. زياد الصمادي	مشرفا ورئيسا	....
٢ـ د. بهجت الجوازنه	مشرفا مشاركا	....
٣ـ د. سالم العون	عضوا	....
٤ـ د. عدنان ابو الهيجاء	عضوا	....
٥ـ. د. جمال ابو دوله	عضوا	....

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في كلية ادارة المال والاعمال في جامعة آل البيت . نوقشت وأوصت اللجنة باجازتها بتاريخ ٢٠٠٦/٥/٣ م .

الإهداء

إلى كل العالم

اهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والشكر الى من به نستعين ، أحمد الله تعالى على إنجاز هذه الرسالة ، وإذا كان هناك من شكر فإنني أتقدم بالشكر الجزيل الى الدكتور زياد الصمادي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ورعايته واهتمامه الذي غمرني بهما طيلة فترة دراستي حيث كان الناصح الأمين بتوجيهاته وإرشاداته .كما أتقدم بالشكر الى الدكتور بهجت الجوازنه الذي لم يبخل عليّ بوقته ولا بملاحظاته التي كان لها الأثر في إعداد هذه الرسالة بشكلها ومضمونها فجزاهم الله خيرا .

كما أتقدم بالشكر والامتنان الى الاساتذه أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحمل أعباء قراءتها وتصويبها وإظهارها بشكل علمي افضل .

وأتقدم بالشكر الى جميع موظفي بلدية جرش الكبرى دون استثناء على ما أبدو من اهتمام وتعاون في تقديم المعلومات ، واخيرا عظيم الشكر والأمتنان الى كل من ساهم في إعداد هذه الرسالة .

سائلا الله العلي القدير أن يجزيهم عني كل خير

الباحث

عيسى مقابله

قائمة المحتويات

الفصل الثالث

" واقع التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى "

الفصل الرابع
" الدراسة الميدانية "

الفصل الخامس
" النتائج والتوصيات "

الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة

واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين ٢٠٠١-٢٠٠٤م
إعداد
عيسى احمد عيسى مقابله
إشراف
د. زياد الصمادي - رئيساً
د. بهجت الجوازنه – مشاركاً

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين عامي ٢٠٠١-٢٠٠٤م ، حيث تم اختيار بلدية جرش الكبرى والمناطق التابعة لها إداريا كمجتمع دراسة إضافة إلى اختيار عينه من موظفي البلدية ليكونوا عينه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء نموذج للدراسة يعتمد على متغيرات مستقلة تشمل جوانب إداريه وجوانب ماليه وجوانب تشريعيه أضافه إلى متغير تابع هوالتطوير الإداري في بلديه جرش الكبرى وذلك لاختبار أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

واعتمد الباحث على مصادر أوليه ومصادر ثانوية في هذه الدراسه وذلك من خلال الكتب والمجلات والنشرات والتقارير المختصة في هذا المجال وتم تصميم استبانه تهدف إلى التعرف على واقع التطوير الاداري في البلدية من حيث (مكوناته وأسبابه ومعوقاته) ، وشملت هذه الاستبانه (١٤٨)موظفاً تم توزيعهما عليهم بحيث تم استرجاع (١٢٠) استبانه منها وبنسبة(٨١%) وهي نسبه مقبولة لتعميم النتائج على مجتمع الدراسه كاملاً . وقد استخدم الباحث مجموعه من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي وغيرها .

وكان أهم نتائج الدراسه :-

* وجود تأثير ايجابي لكل من التشريعات والقوانين الخاصه بالبلديات ونمط الادارة المتبع في البلدية وتحديث وتطوير التقنيات والاجهزة والاليات المستخدمه فيها على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

* تبين من الدراسه أن هناك أثر ايجابي لعملية اعادة تدريب وتأهيل العاملين ووجود قاعدة بيانات في البلدية ووجود مجلس بلدي فيها له الاثر على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

* أظهرت الدراسة وجود تأثير سلبي لحجم النفقات المتكررة على التطوير الإداري في البلدية ، وتبين وجود علاقه ايجابيه بين الدعم المالي المقدم إلى البلدية من الجهات المختلفة والتطوير الإداري فيها .

وقدم الباحث في هذه الدراسه مجموعه من التوصيات من أبرزها :-

* اتخاذ استراتيجيات وسياسات تطوير إداري تضمن زيادة مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية ، وتفعيل برامج التدريب ، وزيادة قدرتها على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم واتجاهاتهم نحو العمل ، اضافة الى زيادة مستوى دافعية الموظفين نحو العمل من خلال توفير الحوافز لهم بكافة أشكالها المادية وغير المادية .

* التوسع في استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية الحديثة كالكمبيوتر والأجهزة المتقدمة الأخرى ، والتوسع في اللامركزية وتفويض السلطة لرفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه وظائفهم .

* تكامل وشمولية برامج وجهود التطوير الإداري بحيث تتناول المجالات المختلفة للجهاز الإداري وتعزيز الرقابة على البلدية بشكل يساهم في رفع مستوى أدائها .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

(١-١) المقدمة

تعتبر البلديات من أكثر الدوائر الحكومية التصاقاً واحتكاكاً بالمواطنين حيث تقوم بتقديم الخدمات إليهم بشكل يومي ودون انقطاع لذلك اكتسبت البلديات طبيعة تختلف عن طبيعة الدوائر الحكومية الأخرى ، وهذا الأمر أدى الى زيادة أعبائها وبالتالي أصبحت غير قادرة على تلبية احتياجات جميع المواطنين ، وبلدية جرش الكبرى هي إحدى بلديات المملكة حيث تقع مدينة جرش في وسط الشمال من المملكة وتعتبر ممراً لجميع القادمين الى العاصمة عمان من الشمال إضافة الى كونها مدينة سياحية وتعتمد على الحركة السياحية في الصيف لزيادة دخول مواطنيها ، وهذا الأمر يتطلب من البلدية القيام بالمزيد من الجهود للمحافظة على جماليتها لكي تظهر بمظهر جيد أمام السياح والزائرين للمدينة باستمرار.

ومن هنا جاء الحديث عن التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى لكي تواكب البلديات المتقدمة في المملكة مثل أمانة عمان الكبرى وبلدية اربد الكبرى وغيرها ، وجائت الدراسة لهذا الموضوع لكي تسلط الضوء على المشكلات والعقبات التي كانت تقع وراء تدهور أحوال البلدية ، والكشف عن جوانب الضعف في أداء الموظفين وكيفية معالجتها مستقبلاً .

وسوف تتحدث الدراسة عن المجالس البلدية في الأردن ، نشأتها وتطورها إضافة الى سلطاتها ووظائفها . وستتحدث ايضاً عن بلدية جرش الكبرى من حيث نشأتها وتطورها ووظائفها وأقسامها اظافة الى الحديث عن مشروع دمج البلديات والمشكلات التي كانت تعاني منها البلديات قبل مشروع الدمج اضافة الى أهم الأسباب التي دعت الى هذا المشروع واهم اهدافة .

وفي الجزء الأكبر سوف تتحدث عن واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى من حيث المفهوم والمكونات لهذا التطوير اضافة الى جوانب التطوير الثلاثة وهي الجانب الإداري والجانب المالي والجانب التشريعي ، وفي النهاية خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد صنّاع القرار في تدعيم مشاريع التطوير المستقبلية ووضعهم بصورة كاملة عن البلديات في المملكة لان بلدية جرش الكبرى تعتبر مثالا واضحا على تلك البلديات .

(١-٢) أهمية الدراسة

تقدم الدولة إلى رعاياها العديد من الخدمات والتي لا يمكن حصرها ، وبالتالي فانه لا بد من وجود مؤسسات وهيئات تنوء بهذه المسؤولية الكبيرة ، ونجد أن البلديات تكاد تكون من

أهم الدوائر الحكومية وأكثرها التصاقاً بالمواطنين إذ تساهم في تقديم الخدمات إليهم بمختلف أشكالها وأنواعها .

ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة بما يلي :

(١) أهمية الدور الذي تلعبه البلدية في المجتمع سواء على الصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي أو البيئي ، خاصة أن هناك علاقة وطيدة وشبه يومية بين المواطن وهذه الدائرة .

(٢) تحاول الدراسة تسليط الضوء على المشكلات التي تعاني منها البلديات وخاصة بلدية جرش الكبرى ، ومحاولة إيجاد افضل الحلول لهذه المشكلات .

(٣) تأتى هذه الدراسة للتعرف على واقع ومهام المجلس البلدي ودوره في توجيه الموارد وفق الأولويات سواء كانت طبيعية أو مالية أو بشرية .

(٤) إبراز دور البلدية في العمل الاجتماعي تلبية لرؤية جلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين في دمج مؤسسات القطاع العام في المجتمع وتفعيل دورها فيه .

(٥) ابراز أثر التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى على النواحي الاستثمارية في المدينة وخاصة في مجال الاستثمار السياحي كون المدينه تعتبر من المدن السياحية في المملكة .

(١-٣) أهداف الدراسة

(١) إلقاء الضوء على رؤية البلدية ورسالتها وأهدافها ثم التعرف على أهم مراحل تطورها ، والتعرف على التقسيمات الإدارية التي تتكون منها البلدية ومهام ووظائف كل قسم .

(٢) تسليط الضوء على أهم التطورات الإدارية التي حدثت في البلدية .

(٣) إبراز أهم التطورات التي حدثت في البلدية في السنوات الأخيرة ومقارنتها مع السنوات السابقة وخاصة في المجالات التشريعية والمالية والإدارية .

(٤) التعرف على مشروع دمج البلديات الذي بدأت به الوزارة مؤخراً ، وأثر هذا المشروع على أداء البلديات بشكل عام ، وعلى بلدية جرش بشكل خاص .

(٥) ابراز دور التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى في تشجيع الاستثمار وخاصة الاستثمار السياحي كون التطوير الاداري يساهم في تطوير البنيه التحتيه وتوفير جميع الخدمات للمستثمرين .

(٦) العمل على اقتراح توصيات لتحسين أداء البلدية والعمل على التخلص من تراكمات الأخطاء والتجاوزات .

(٤-١) مشكلة الدراسة

تساهم البلدية في خدمة المجتمع المحلي من أبناء محافظة جرش ، ولكن هناك مجموعة من المشكلات التي تواجه هذه البلدية مما يجعلها عاجزة عن القيام ببعض الأدوار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المنطقة مما يتطلب التعرف على هذه المشكلات ومحاولة الوصول إلى افضل الحلول لها .

ويمكن تصنيف المشكلات التي تواجه البلدية إلى ثلاث أصناف أولها المشكلة المالية ، وتعود هذه المشكلة إلى قلة الدعم المادي للبلدية وانخفاض حجم إيراداتها مقارنة بحجم إنفاقها . أما الثانية فهي المشكلة التشريعية وتتلخص هذه المشكلة بوجود ثغرات في القانون الخاص بالبلديات مما يقلل من سلطة البلدية على الأشخاص في تحصيل حقوقها منهم .

أما المشكلة الثالثة فهي المشكلة الإدارية والتي تعود إلى تراكمية أخطاء الموظفين وعدم شعورهم بالمسؤولية تجاه موسستهم وقلة الكفاءات العلمية إضافة إلى ضعف الجهاز الفني والتنفيذي للبلدية .

وعند الحديث عن اسباب اختيار الموضوع نجد ان من أهم الاسباب هوالتعرف على واقع التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى وأثر هذا التطوير على الجوانب المختلفه في البلدية وانعكاسها بالتالي على مجتمع المدينه بشكل عام خاصة أن المدينة تعتبر من أهم المدن السياحية في المملكه لما لها من أثر في المردود السياحي وحجم الاستثمارات اصافة الى الفوائد الاقتصادية التي تنعكس على أفراد المجتمع المحلي للمدينه .

ومن هنا تبرز اهمية التطوير الاداري في تطوير البنية التحتية للمدينة وتهيئتها للاستثمارات وخاصة الاستثمارات في المجال السياحي حيث يعتمد المستثمر بشكل كبير على البنية التحتية في قراره للاستثمار او عدم الاستثمار وبذلك فانه يقع على عاتق البلدية مسؤولية كبيره في توفير الخدمات للمستثمرين لزيادة حجم الاستثمار في المدينه وذلك من خلال تحسين الاداء في الجوانب البيئيه والتنظيمية في المدينة والاهتمام في المظهر العام لها وزيادة التركيز على نوعية الخدمات المقدمه الى المنطقة السياحية لتشكل هدفا للمستثمرين .

وهنا لا يمكن اغفال الحديث عن موضوع التوجه نحو الخصخصه اذ ان التوجه الحكومي بشكل عام هو نحو الخصخصه للمؤسسات الحكومية للتخلص من التبعية المعيقه للأداء

وهذا الأمر يتطلب من البلدية وغيرها من الدوائر الحكومية تقديم أفضل الخدمات للمستثمرين وتسهيل مهامهم للوصول الى هذا الهدف .

(١-٥) فرضيات الدراسة

(١) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

(٢) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط الإدارة على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

(٣) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتحديث التقنيات والآليات والأجهزة المستخدمة في العمل على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

(٤) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لإعادة تدريب وتأهيل العاملين على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

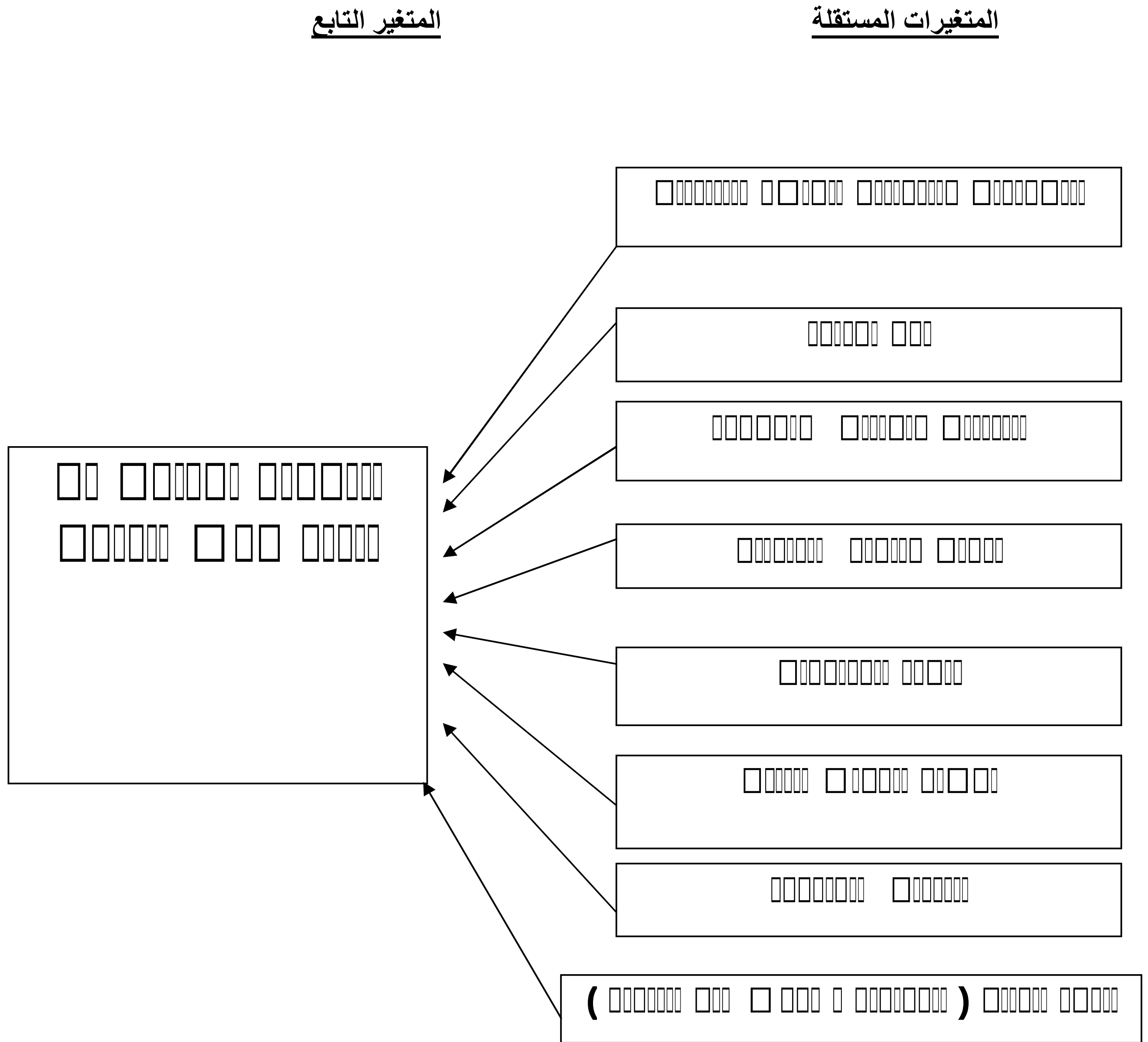
(٥) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لبناء قاعدة معلوماتية للبلدية على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

(٦) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للمجلس البلدي على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

(٧) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لحجم النفقات المتكررة على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

(٨) هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم المالي للبلدية (الموازنة ، قروض بنك التنمية) على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

الشكل (١-١)
نموذج الدراسة



(١-٧) منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الرياضي من أجل التوصل الى تحليل البيانات مع الاستعانة بمجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة بغرض اختبار الفرضيات مما يسمح بتوضيح الصورة كاملة عن موضوع الدراسة .

(١-٧-١) مجتمع الدراسة

أجريت هذه الدراسة في نطاق بلدية جرش الكبرى والمناطق التابعة لها والتي تشمل بلدية جرش (مركز المحافظه) حيث ان عدد موظفي البلدية يزيد عن (٤٢٠) موظفا منهم (٣٢٧) موظفا في مركز المحافظه و (٤٦) موظفا في منطقة سوف و (٢٩) موظفا في منطقة الكفير و (١٨) موظفا في مكاتب الارتباط التابعة للبلدية حيث تم اختيار العينة منها ([1]) .

(١-٧-٢) عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين العاملين في البلدية والمناطق التابعة لها ، بحيث تم مراعاة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة كاملاً وتم تصميم استبانه وزعت على (١٤٨) موظفا قام الباحث بتوزيعها بطريقة عشوائية بالاستعانة بموظفي البلدية في قسم العلاقات العامة ، وتم استرداد (١٢٠) استبانه حيث شكلت ما نسبته (٨١ %) وهي نسبه مقبولة احصائيا لتعميم النتائج .

(١-٧-٣) أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر في جمع المعلومات هما :

أولاً) المصادر الثانوية : وهي المصادر الجاهزة من كتب ومقالات ودوريات وأبحاث ودراسات سابقة وتقارير ووثائق رسمية وقوانين ومنشورات بالإضافة إلى استخدام شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات .

ثانياً) المصادر الأولية : وهي ما سوف تغطية أسئلة الاستبانة وإجابات عينة الدراسة ، إضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض موظفين البلدية والمعلومات التي تم الحصول عليها من وزارة البلديات وبلدية جرش الكبرى .

(١-٧-٤) أساليب تحليل البيانات

قام الباحث باستخدام بعض الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات من أهمها ما يلي :

(١) التكرارات والنسب المئوية (Frequency & Percent) وذلك بهدف وصف الخصائص الشخصية والعوامل الديمغرافية لأفراد العينة .

(٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Means & st.Deviation) وذلك للكشف عن اتجاهات اجابات افراد العينة على أسئلة الاستبانة .

([1]) المصدر ، وزارة البلديات ، بلدية جرش الكبرى ، قسم العلاقات العامة .

(٣) أختبار (T) وذلك بهدف الكشف عن وجود العلاقة الاحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أو عدم وجودها .

(٤) أختبار معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ – الفا) وذلك للتأكد من صدق اجابات أفراد العينة .

(١-٧-٥) سبب أختيار الفترة الزمنية :

قد يتساءل البعض لماذا تم اختيار هذه الفترة الزمنية بالذات، والإجابة هنا إن اختيار هذه الفترة لإجراء الدراسة تعود لعدة أسباب من أهمها :-

١- تعتبر هذه الفترة مرحله انتقاليه لجميع بلديات المملكة بسبب مشروع دمج البلديات ، حيث تم دمج البلديات الصغيرة في بلدية واحدة كبيرة .

٢- تعتبر هذه الفترة مرحله إصلاحات هيكليه في داخل البلدية بشكل خاص وفي البلديات بشكل عام .

٣- تم تعيين رؤساء بلديات جدد والاستغناء عن خدمات الرؤساء المنتخبين .

٤- تم دعم البلديات الكبرى(مراكز المحافظات)وذلك من خلال زيادة ميزانيتها .

٥- تم تعيين نصف أعضاء المجلس البلدي إضافة إلى انتخاب النصف الآخر من قبل المواطنين .

لهذه الأسباب جميعا تم اختيار الفترة الزمنية لإجراء الدراسة.

(١-٨) التعريفات الإجرائية

التطوير الإداري في بلدية جرش: جميع التطورات والتغيرات التي حدثت في الجوانب الادارية والمالية والتشريعية في بلدية جرش الكبرى وساهمت في نقل تلك الدائرة من وضع الى وضع آخر .

دمج البلديات : هو مشروع قامت به الحكومة عام ٢٠٠١ م حيث تم دمج البلديات الصغيرة من الدرجة الثانية والثالثة والمجالس القروية في بلدية كبيرة من الدرجة الأولى لتصبح تابعة لها إداريا وماليا واصبح عدد البلديات في المملكة (٩٩) بلدية بعد ما كانت تزيد عن (٣٠٠) بلدية .

نمط الإدارة : هو الأسلوب الذي يتبعه رئيس البلدية وأعضاء المجلس البلدي ومدراء المناطق ورؤساء الأقسام في بلدية جرش الكبرى في إدارة الموظفين اللذين يعملون تحت سلطاتهم .

الموارد البشرية : هم موظفي بلدية جرش الكبرى بكافة أعمالهم سواء كانت مكتبيه أو ميدانية اظافة إلى جميع المستخدمين فيها .

تقويم الأداء : هو قيام إدارة بلدية جرش الكبرى بتعديل وتصحيح أداء موظفيها واتباع السبل التي تكفل قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم بالشكل المطلوب .

ايرادات البلدية : هي كل المبالغ التي تحصل عليها بلدية جرش الكبرى من المواطنين مقابل تقديم الخدمات لهم .

نفقات البلدية : هي كل المبالغ التي تدفعها بلدية جرش الكبرى للقيام بواجباتها تجاه موظفيها وتجاه المجتمع بشكل عام .

(١-٩) الدراسات السابقه

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع البلديات بشكل عام ، وبعضها تطرق إلى التطوير الإداري في تلك البلديات ومن أهم هذه الدراسات ما يلي :

* دراسة ناجح محمد خليل الزعبي، ٢٠٠١ م ، بعنوان" **دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن[١] ".**

هدفت الدراسة إلى ما يلي :

(١) التعرف على واقع ودور الموازنة في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن .

(٢) إبراز دور الموازنة في كل مجال من المجالات الثلاث (التخطيط ، الرقابة ، وتقييم الأداء) .

- اعتمدت الدراسة على بيانات الموازنة الفعلية والتقديرية وعلى البيانات التي تم جمعها إحصائياً من خلال الاستبانة التي وزعت على عينة من رؤساء ومدراء بلديات الفئة الأولى والثانية والثالثة في المملكة .

- بينت الدراسة أن دور الموازنة في التخطيط للنشاطات البلدية والرقابة عليها يكاد يكون معدوماً ، كما أنه لا يوجد للموازنة دور في تحسين ورفع كفاءة أداء المجالس البلدية ، كما أظهرت الدراسة أن المجالس البلدية في الأردن ليست قادرة على ترشيد الإنفاق على نحو يكفل معها تحقيق أهداف الموازنة وبالتالي فهناك قصور في استغلال الموارد المتوفرة لدى المجالس البلدية .

- أوصت الدراسة إلى ما يلي :

---

[1]دراسة ناجح محمد خليل الزعبي ، بعنوان" **دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن "**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، ٢٠٠١ م .

* إقناع المستويات المختلفة في البلديات أن الموازنة ما هي إلا أداة لخدمة الإدارة وهي تساعدها على القيام بوظائفها التخطيطية ، كما أنها أداة لترشيد الإنفاق العام الذي ينعكس بالتالي على المواطنين من خلال الخدمات المقدمة لهم .

* أن تقوم البلديات بالاستعانة بالقواعد المحاسبية المختلفة (من إدارية وتكاليف) في تقييم وتحليل وتحديد البدائل المختلفة بالاستناد إلى أسلوب العائد والتكلفة .

* أن تعمل الدولة على تغيير أسلوب الرقابة وتطويره ، وذلك بالتركيز على أهداف الإنفاق ونتائجه بدلاً من الاهتمام بتحديد أوجه الإنفاق وعناصره .

* دراسة موسى سلامة اللوزي ، ٢٠٠٢م ، بعنوان " **السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن (دراسة ميدانية)**[1] " .

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

(١) التعرف على واقع المستوى الإداري في القطاع العام الأردني .

(٢) التعرف على أثر السلوك التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي) على مستوى لتطوير الإداري .

(٣) التعرف على أثر الخصائص الديمغرافية للعاملين في القطاع العام على سلوكهم التنظيمي ومستوى تطوير القطاع الإداري .

- توصلت الدراسة إلى ما يلي :

(١) ضرورة التركيز على سلوك الأفراد العاملين كأداة للتأثير على مستوى التطوير الإداري.

(٢) عدم وجود أي علاقة بين الخصائص الديمغرافية للعاملين ومستوى التطوير الإداري .

(٣) بينت الدراسة أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً.

دراسة " اسحق ابراهيم مطالقه ، ١٩٩٩ م ، **بعنوان " مستوى رضا المواطنين عن جودة الخدمات المحلية التي تقدمها بلدية اربد : دراسه ميدانية " .**

هدفة الدراسة الى :

---

[1] دراسة موسى سلامة اللوزي ، بعنوان " **السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن (دراسة ميدانية)** " ، مجلة دراسات ، الجامعة الأردنية ، المجلد (٢٩) ، العدد (١) ، ٢٠٠٢م .

(١) التعرف على الخدمات المحلية التي تقدمها بلدية اربد الكبرى الى المواطنين .
(٢) التعرف على مستوى رضا المواطنين عن جودة تلك الخدمات بشكل عام .
(٣) التعرف على مقدار الفجوه بين توقعات المواطنين وبين الواقع الحالي للخدمات التي تقدمها البلدية بكافة أشكالها .
(٤) دراسة مدى أهتمام بلدية اربد بآراء المواطنين واحتياجاتهم وتوقعاتهم والمشاكل التي يواجهونها من قلة الخدمات المقدمة لهم .

ومن أهم نتائج الدراسة :

(١) بينت الدراسة ان مستوى الرضا عن الخدمات التي تقدمها البلدية الى المواطنين كان متوسطا وذلك لعدم وجود التفاعل بين المواطنين والبلدية وأن المواطنين لا يكادون يلمسون الخدمات التي تقدم لهم .
(٢) عدم اشراك أو تفعيل دور المناطق التابعة للبلدية في عملية صنع القرارات أو تلقي الشكاوي أو حتى تحديد الاحتياجات لتلك المناطق وتوقعات سكانها عن طبيعة الخدمات التي يحتاجونها .
(٣) أن البلدية ملتزمة بتوزيع الخدمات بتساوي بين المواطنين دون أي محاباة لمواطن على مواطن آخر وتجنب الواسطه والمحسوبية .

وأوصت الدراسة بما يلي :

(١) أن تتبنى البلدية تطبيق أدارة الجودة الشاملة والاستعانة بالخبرات الادارية في ذلك المجال .
(٢) أن تهتم البلدية بالفئات العمرية الشابه بحيث تكثف جهودها بالوسائل المختلفة لتوعيتهم بالخدمات المختلفة التي تقدمها البلدية وواجباتها .
(٣) أن تحدد البلدية رسالتها من أجل تعريف المواطنين بأهدافها وتوجهاتها .
(٤) الاهتمام الدوري والمستمر باراء المواطنين وأحتياجاتهم وتوقغاتهم والمشاكل التي يواجهونها .
(٥) القيام باعادة هيكلة البلدية بما يتناسب مع تطور مهامها وواجباتها .
(٦) تسهيل اجراءات تقديم الشكاوي وسرية التعامل معها ومحاولة ايجاد الحلول لها ضمن الامكانات المتاحة .

(٤) دراسة احمد محمد احمد بدح ، ٢٠٠٣ م، بعنوان " **أنموذج مقترح للتطوير الإداري وامكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية**[1] ".

* هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج للتطوير الإداري وبيان درجة إمكانية تطبيقه لتحقيق الجودة في المؤسسات العامة ، حيث يشير الباحث إلى رسم إطار عام لتطوير هذا النموذج ويوضح كيف يمكن تطبيقه كمدخل من مداخل إصلاح الإدارة العامة في المؤسسات الحكومية.

* يوصي الباحث في النهاية إلى ما يلي :

(١) اختيار القيادات وفق أسس موضوعية وعلمية وادارية .

(٢) إنشاء وحدات خاصة لضبط الجودة في المؤسسات العامة وإدخالها ضمن الهيكل التنظيمي لها .

(٣) العمل على تعزيز مفهوم أدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية.

(٤) العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية راسخة لدى العاملين .

(٥) دراسة إبراهيم الغمري بعنوان " **نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية**[2] مستخدما الفلسفة الادارية الحديثة المعروفة بالتطوير التنظيمي ، وقد ركزت على تناول النموذج من ناحية مدى ملائمة تطبيقه في الدول النامية ، وأوضحت الدراسة مفهوم التطوير التنظيمي ومداخله المتنوعة التي مزجت بين مدخل النظم في الإدارة وتطبيقاته في العلوم السلوكية الحديثة ، وحتمية التطوير في عصرنا الحاضر .

- ركزت الدراسة على تناول النموذج من ناحية مدى ملائمة تطبيقه في الدول النامية .
- هدفت الدراسة في قسمها الأول إلى التعريف بالتطوير الإداري ، وتخطيط التطوير الإداري بشكل عام ، أما القسم الثاني فيمثل الجانب التطبيقي وهو واقع التخطيط للتطوير الإداري في الأردن والتعرف على الخطوات التي قطعها في هذا الميدان حديثا .

استعرضت الدراسة بعض الشروط الأكاديمية الواجب توفرها لتحقيق عملية التطوير الإداري ، وحصرت المشاكل التي تواجهها الإدارة في الأردن والتي ساهمت في تأخير عملية التنمية الإدارية .

- أخيرا تعرضت الدراسة بإيجاز إلى أوجه النشاط التطويري الذي يتم في إطار الدولة والواقع العملي للتطوير الإداري في الأردن .

---

[1] دراسة احمد محمد احمد بدح ، بعنوان " **أنموذج مقترح للتطوير الإداري وامكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية** "، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، ٢٠٠٣م .
[2] إبراهيم الغمري بعنوان " **نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية** " .

(٦) دراسة (Schaffer & Thomson) **بعنوان " أثر البرامج الهادفه الى تحسين اداء المنظمة في المجالين المالي والعمليات "** ، الولايات المتحدة ، ١٩٩٢ م .

يرى الباحثان ان معظم البرامج الهادفة الى تحسين أداء المنظمة في المجالين المالي والعمليات لها أثر ضعيف عليها ، وذاك لانها تركز على النشاطات أكثر من تركيزها على النتائج ، ورغم أن الهدف واحد في الحالتين الا انهما يختلفان من ناحية المدخل .

ووجدا ان البرامج التي تركز على النشاطات تعتمد على سياسات عامه لتحقيق اهدافها اكثر من اعتمادها على النتائج في حين ان البرامج التي تركز على النتائج تعتمد على المدخل المتدرج للتغيير ، بحيث تستخدم ما يفيد من اجراءات وتترك ما هو غير مفيد .

توصلت الدراسة الى ان التركيز على النتائج من خلال البرنامج الهادف الى تحسين أداء المنظمة يؤدي الى :

(١) نجاح المنظمة في عمل التغيير .

(٢) زيادة مهارات المدراء في عمل التغيير .

(٣) الحصول على دعم العاملين لعمل تغييرات اخرى في المستقبل .

تاسعا) دراسة (Corullo) بعنوان "Information Systems Success Factors" .

هدفت الدراسة الى معرفة العوامل التي تؤدي الى نجاح نظم المعلومات الادارية في المنظمات ، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من (٢٨٠) شركة وتوصلت الدراسة الى ان العوامل التي تؤثر في نجاح نظم المعلومات مرتبة حسب الاهمية :

(١) سلوك المديرين والمستفيدين من النظام تجاه تطوير نظم المعلومات .

(٢) تدريب الافراد على مناهج النظم .

(٣) اشتراك كل من الادارة الوسطى والتنفيذية في عملية التخطيط للنظم .

(٤) الخبرات الفنية للافراد العاملين في النظام .

عاشرا) دراسة (David Petar Costanze) بعنوان **" القيادة والتراجع التنظيمي "** ، ١٩٩٦ م .

تهدف الدراسة الى تحديد العلاقة ما بين الصفات الشخصية والاداء التنظيمي من تصور مبدئي بأن الحكم على مؤسسة بأنها نامية او متراجعة هو في مدى تكيفها مع

بيئتها المتغيرة ، وأن قيادة المؤسسة هي من المتغيرات الرئيسية المفترضة للتأثير على عملية التكيف التنظيمي .

حاولت الدراسة تعريف خصائص القائد التي يمكن أن تحد من التكيف وتؤدي الى التراجع التنظيمي كبعض التركيبات الشخصية المفترضة والمؤثرة على التكيف المؤسسي .

وقد أضهرت نتائج الدراسة محدودية التنبؤ بالأداء المؤسسي وتم بحث مضامين وقصور هذه النتائج للعلاقة ما بين القيادة والتراجع التنظيمي .

(١-٩-١) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة عدة مواضيع أرتبطت ارتباطا وثيقا بموضوع الدراسة ، فقد قام الباحثين بدراسة الأنماط العامة للادارة الحكومية وخاصة في موضوع الادارة المالية والتخطيط والتقييم ، وقد تخصص بعضهم في مجال البلديات والمجالس البلدية بشكل خاص حيث أبرزو واقع ودور الموازنات في التخطيط والرقابة والتقييم للمجالس البلدية ودور المجالس البلدية في تطوير أداء البلديات بشكل عام .

كما تناولت بعض الدراسات موضوع التطوير الاداري في القطاع العام في الاردن ودوره في التأثير على سلوك العاملين في ذلك القطاع ، والتعرف على مستويات التطوير في المؤسسات العامة وأثر ذلك على أدائها ، كما تحدثت بعضها عن واقع التطوير الاداري في الاردن وامكانية إحداث التغيير في التنظيم الرسمي والذي أكدت الدراسات انه أصعب من التغيير في التنظيم غير الرسمي .

وهناك بعض الدراسات قامت بأقتراح نموذج للتطوير الاداري وأمكانية تطبيقه في المؤسسات العامة الاردنية وكيف يمكن أعتباره مدخل من مداخل إصلاح الادارة العامة في المؤسسات الحكومية حيث قامت هذه الدراسات بأقتراح اسس موضوعية وعلمية وأدارية لأختيار القادة اللذين يمكنهم الوصول بالمنظمة الى تطبيق الجودة الشاملة في منظماتهم ، ثم العمل على تنمية القيم والاتجاهات لبناء ثقافة تنظيمية راسخة لدى العاملين .

وبعد عرض الدراسات السابقة نجد ان هذه الدراسات تختلف قليلا عن الدراسة التي هي بين يدينا من حيث تناولها لموضوع أكثر دقة وهو " واقع التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين عامي ٢٠٠١-٢٠٠٤ م " وذلك لانها تتحدث عن مؤسسة حكومية على التعيين وتقوم بطرح قضايا خاصة بتلك المؤسسة وتتناول واقع الحال فيها في تلك الفترة ، ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة

تختلف عن الدراسات السابقة بكونها من أوائل الدراسات التي تناولت الجوانب الثلاثة للتطوير في المؤسسات الحكومية وهي الجانب الاداري والجانب المالي والجانب التشريعي وقامت بالحديث بشكل مفصّل عن كل جانب من تلك الجوانب .

وحاولت هذه الدراسة تناول موضوع لم يتم التطرق اليه مسبقا وسعت لتحقيق مجموعة من الاهداف من أهمها إلقاء الضوء على واقع التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى في جوانبه الثلاث والتعريف بتلك الدائرة وتسليط الضوء على أهم مجالات التطوير التي حدثت فيها في الفترة الأخيرة وبعد مشروع دمج البلديات الذي يعتبره البعض نقلة نوعية في تاريخ البلديات .

الفصل الثاني

المجالس البلدية في الأردن

الفصل الثاني

" المجالس البلدية في الأردن "

(٢-١) المبحث الأول

(٢-١-١) نشأت وتطور المجالس البلدية

في العام ١٩٢٣ وفي بداية عهد إمارة شرق الأردن بدأت الدولة تتلمس طريقها نحو الاستقرار والنمو، فكأن لابد للتنظيم الجديد أن يطبق مبدأ الإدارة المركزية ليفرض النظام والمن ويعيد الاستقرار إلى ربوع البلاد، وتمشياً مع هذا الاتجاه فقد أصدر مجلس الشورى في الأردن بتاريخ ١٩٢٥/٣/٤م . أول قانون للبلديات والذي عرف البلدية " بأنها شخص حكمي له حق التصرف بالأموال المنقولة وهي متكلفة بالإعمال العمرانية والصحية وتأمين الحاجات المدنية في المدن والقصبات " [١] .

واهم ما اقره القانون المذكور، أن البلدية يديرها موظفون للإدارة والتنفيذ والعمل ، ومجلس منتخب يقرر ما يجب من الأعمال ويراقب تنفيذها. وبذلك أرسى أول قواعد الإدارة البلدية في المجالس المنتخبة، وكانت مدة المجلس المنتخب أربع سنوات، ثم صدر قانون البلديات رقم ٩لسنة ١٩٣٨ والذي اشترط في الرئيس بعض المؤهلات المتعلقة بالخبرة والكفاءة والتي اغفل القانون اللاحق النص عليها.

وأشار هذا القانون إلى الواجبات البلدية ونظم مواردها المالية وطرق تحصيلها وأنفاقها، والرقابة الحكومية على أعمالها وأحوالها وعملية الانتخاب وإعداد جداول الناخبين وغيرها من نشاطات البلدية المالية والإدارية.

أعلن استقلال الأردن في عام ١٩٤٦ وصدر الدستور في نفس العام، وقد أخذ هذا الدستور باتجاه عدم تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والبلديات، وذلك لضمان تقديم الخدمات للمواطنين وحمايتهم من الاستغلال والبطالة، والأخذ بيدهم ودفعهم إلى الأمام في مجالات التعليم والعمل، وتقديم الخدمات بشكل افضل وأسرع.

وقد أشار هذا الدستور إلى أن التقسيمات الإدارية تعالج بأنظمة تصدر لذلك، وجاء في المادة "١٢١" منه أن الشؤون البلدية والمجالس البلدية تديرها مجالس بلدية أو محلية منتخبة أو معينة وفقا لقوانين خاصة، فوضع قاعدة أساسية أن شؤون القرى يتولاها مجالس بلدية أو مجالس

---

(١)حسن المومني،"الإدارة المحلية بين النظرية والواقع . ماذا لدينا في الأردن من النظم الإدارية ".- مجلد بلدي، عمان وزارة الشؤون البلدية والقروية والبيئة ، العدد ٧-١٩٨٣،ص٢١.

محلية وليس أفراد، ويصدر لهذه الغاية قوانين خاصة. وهذه المادة هي السند الدستوري لقانون البلديات وجميع التشريعات التي تتعلق بالمجالس البلدية والإدارة البلدية أيضا[١]

وفي عام ١٩٥٥[٢] صدر قانون رقم ١٩٥٥/٥٩(معدل لقانون البلديات السابق) ، والذي نص على أن البلدية" مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي، تحدث، وتلغي، وتعين حدود منطقتها، ووظائفها، وسلطاتها، بمقتضى أحكام القانون، وللوزير بناء على توصيه من المجلس وتنسيب من المتصرف، تغير تلك الحدود وتوسعيها أو تضيقها، ويبلغ القرار إلى الوزير المالية، ويعتبر نافذ المفعول اعتبار من تاريخ نشرة الجريدة الرسمية".

ويتولى إدارة البلدية مجلس بلدي منتخب انتخاباً مباشراً، أو يعين بعض أعضائه حسب القانون. وللبلدية ذمة مالية تستطيع أن تمتلك وتتصرف وتنتقل إليها الحقوق والالتزامات التي كانت للمجلس السابق، وللمجلس أن يُقاضي بهذه الصفة، وللبلدية استقلال مالي وموازنة مستقلة مصادر تمويل تفرض بموجب قوانين وأنظمة خاصة، وتمارس أعمالها بإشراف السلطة المركزية وتحت رقابته"[٣].

وحتى تتمكن الدولة من تقديم الخدمات للمواطنين بشكل اكثر فعالية، فقد اتجهت للأخذ بشكل واسع بنظام الإدارة اللامركزية، من خلال إحداث المحافظات والألوية والاقصبة والنواحي بموجب نظام التشكيلات الإدارية في عام ١٩٦٦م .

وقد ادخل على هذا القانون العديد من التعديلات ليتماشى مع تطور الحياة ويحل المشكلات المستجدة. حيث أعطى قانون البلديات رقم ١٩٥٥/٢٩ وقانون إدارة القرى رقم ١٩٥٤/٥ وزارة الداخلية حتى عام ١٩٦٢م(حلت محلها وزارة الشؤون البلدية والقروية والبيئة) سلطة رقابية على الوحدات البلدية سواء أكانت على الأشخاص العاملين أم على أعمال الوحدات البلدية.

وفي عام ١٩٩٤م صدر نظام التقسيمات الإدارية الجديد، والذي قسم الأردن إلى ١٢محافظة وهي:[٤]

- محافظات عمان، اربد، الزرقاء، المفرق، الكرك، الطفيلة، العقبة، جرش، معان، مادبا، عجلون، السلط.

وقسمت المحافظات إلى ألوية واقضية ونواحي.

وكان القانون المعدل لقانون البلديات رقم ١٩٥٥/٢٩ والمعروف باسم قانون رقم ١٩٩٤/١٢م، صدر بموجب المادة ٣١ من الدستور بتاريخ١٩٩٤/٧/٣م

---

[١] المرجع ذاته، ص ص ٢١- ٢٢.
[٢] الجريدة الرسمية بتاريخ ١٩٥٥/٥/١، قانون البلديات المواد(٣-٥)
[٣] باستثناء أمانة العاصمة التي تتم إدارة أعمالها من قبل مجلس ينتخب نصف أعضاءه ويعين النصف الآخر بقرار من مجلس الوزراء بناءا على تنسيب من رئيس الوزراء
[٤] الجريدة الرسمية، العدد ٣٩٨٤، لسنة ١٩٩٤م، ص١٦٦٨.

حيث تم تصنيف البلديات إلى فئات أربع وهي كما يلي:-

الفئة الأولى: بلديات مراكز المحافظات.

الفئة الثانية: بلديات مراكز الألوية والبلديات التي يزيد سكانها على ١٥ خمسة عشر ألف نسمة.

الفئة الثالثة: بلديات مراكز النواحي والاقضية والبلديات التي تزيد عدد سكانها على خمسة آلاف نسمة.

الفئة الرابعة: البلديات الأخرى.

رسخ هذا القانون المعدل لقانون البلديات- رقم ١٩٩٤/١٢م- قاعدة المشاركة والرقابة الشعبية على نشاط المجالس البلدية. وافترض في البلدية أن تقوم على توافر عنصرين أساسين لإدارة البلدية، وهما:

- الشخصية الاعتبارية.
- وجود رقابة للسلطة المركزية على البلدية.

فالتمتع بالشخصية الاعتبارية –يحمل في طياتها ضمنا-عدداً من المقومات الهامة، والضرورية للبلدية، مثل:

- وجود ذمة مالية خاصة بالبلدية.
- التمتع بحق التعاقد، والتقاضي.
- وجود جهاز إداري خاص على درجة من الاستقلالية والتميز، يعني بشكل خاص بشؤون موظفي الإدارة البلدية.
- الأهلية لاكتساب الحقوق، وتحمل المسؤوليات .

لذا فإن عدم بلوغ البلدية، أو أي جهاز من أجهزة الإدارة البلدية مرحلة التمتع بالشخصية الاعتبارية- وهو أمر وارد أثناء نمو تطور نظام الإدارة البلدية- يعني ضمنا ربطها بالسلطة المركزية، واعتبارها نوعا من الإدارة المركزية، وبهذا الوضع تصبح اقرب إلى أجهزة المركزية الواقعة في إطار عدم التركيز الإداري.

أما التركيز على البلدية - كوجه من اوجه نظام الإدارة البلدية - فإنه من طبيعة العلاقة بينهما، وهي التي ترمي إلى حماية وتأمين المصلحة العامة . وتعرف هذه الرقابة بالرقابة البلدية تمييزا لها عن الرقابة الرئاسية أو التسلسلية التي تقوم على رابطة التبعية والتدرج الرئاسي. وتأخذ رقابة السلطة المركزية في صورتها المثلى على أجهزة الإدارة البلدية- ومنها البلديات-

أربعة أشكال لا يجب أن تصل بأي حال من الأحوال إلى درجة إصدار الأوامر، لان ذلك يصطدم بمبدأ استقلال الإدارة البلدية، وهذه هي[١]

١- الموافقة أو التصديق على الموازنة المجلس البلدي والحساب الختامي.
٢- إلغاء واعتبار عمل الإدارة البلدية كان لم يكن.
٣- تعليق أو توفيق مفعول سريان قرارات المجلس البلدي.
٤- إحلال ممثل السلطة المركزية محل الإدارة المحلية، للقيام بالعمل المطلوب منها، في مجالات وشروط معينة.

(٢-١-٢) السلطات في المجالس البلدية

تؤدي البلدية دورها في نظام الإدارة من خلال ثلاثة أجهزة تكمل جهود بعضها بعضاً، يطلق على كل واحد من هذه الأجهزة لفظ (سلطة) ، وتتميز كل سلطة بمجال معين من مجالات النظام البلدي، وهذه الأجهزة أو (السلطات) هي [٢] :

أ- السلطة التقريرية:

وهي السلطة مصدر الأوامر، والقرارات، واللوائح التي تنظم عمل البلدية، ومن الضروري أن تصدر السلطة المركزية القوانين التي تحكم أوضاع هذا الجهاز تشكيلاً وأداء. وتتمثل السلطة التقريرية في المجالس البلدية التي تأخذ مسميات قد تختلف من بلد لآخر. مثل المجلس الأهلي ، تنفيذ قوانين البلدية والقرارات مجلس الإدارة البلدية، أمانة البلدية، ولجنة البلدية، والمجلس البلدي ...الخ.

ب- السلطة التنفيذية:

هي عبارة عن مجموعة من الموظفين الإداريين، الفنيين، والعاملين في البلدية. يتولون التي تتخذها السلطة التقريرية. وعملا بمبدأ استقلالية البلدية في إطار استقلال المجالس البلدية فإن من شروط خدمة أعضاء الجهاز التنفيذي من تعيين، ومحاسبة، وتدرج وظيفي يتم وفق قواعد، وإجراءات خاصة بالمجالس البلدي، وكثيراً ما تكون مختلفة في بعض جوانبها عن تلك التي تطبق على الموظفين في الدولة.

ج- السلطة الرقابية:

تتولى عادة وزارة الشؤون البلدية والقروية والبيئة، وديوان الرقابة والتفتيش، بالإضافة إلى ديوان المحاسبة مهمة الرقابة على الأجهزة المجلس البلدي، للتأكد من أنها تعمل ضمن

---

[١] حسن المومني،"الإدارة بين النظرية والوقع.الأركان الأساسية للإدارة المحلية،"مجلة بلدي،عمان وزارة الشؤون البلدية والقروية والبيئة،العدد٣/٢،حزيران/١٩٨٢، ص ص٢٠- ٢٣ .

[٢] حسن المومني،الإدارة المحلية بين النظرية والواقع.الرقابة على هيئات المحلية،مجلة بلدي،عمان،وزارة الشؤون البلدية القروية والبيئة،العدد٥، ١٩٨٢، ص ص ٢٨-٣١.

الأنظمة،والتعليمات، والصلاحيات التي حددها القانون لها وفي نطاق السياسة العامة للدولة، حيث نصت المادة٦١ من قانون البلديات رقم ١٩٥٥/٥٩ على ما يلي:" تفحص حسابات البلدية من قبل فاحصي حسابات مرخصين، أو قبل ديوان المحاسبة حسبما يقرر ذلك مجلس الوزراء" [1].

ويتوقف شكل هذه السلطة عادة على درجة الاهتمام، والدور الذي ترسمه السلطة المركزية للبلدية للاضطلاع به حاضراً ومستقبلاً.

وعلى الرغم من التسليم بضرورة توافر السلطات الثلاث سابقاً، كمرتكزات لازمة لأي نظام بلدي- بغض النظر عن درجة نضجه فان الثقل النسبي داخل كل سلطة أو جهاز يختلف من بلدية إلى الأخرى، ومن بلد لآخر كما سبقت الإشارة إليه، وليس في هذا الاختلاف أي إشارة إلى قصور أو تخلف، بل يعتبر هذا الاختلاف مميزاً لفلسفة ونظام الإدارة فيها.

وبرغم من هذا التباين الكبير في حجم الاختصاصات التي تضطلع بها البلديات من بلد لآخر تبعاً للظروف والاعتبارات البلدية لكل بلد. فان البلديات تلتقي من حيث المبدأ- بشكل أو بآخر- في مؤسسات أهلية حكومية، تعبر عن المشاركة وتضافر الجهد الأهلي والحكومي، لتوفير وإدارة الخدمات والمرافق العامة على المستوى المحلي.

(٢-١-٣) أهمية ووظائف المجالس البلدية

يقوم نظام الإدارة في الأردن على نظام المشاركة بين السلطة المركزية في الحكام الإداريين وفروع الوزارات والمؤسسات المختلفة في الوحدات الحكومية من جهة، وبين الهيئات البلدية الممثلة في المجالس البلدية والقروية التي تمثل الإدارة اللامركزية لا بل الإدارة البلدية.

حيث تشارك المجالس البلدية في كثير من الأحيان مع الإدارات المركزية في تحمل الأعباء والكلف المالية لتحقيق بعض الخدمات البلدية، كما هي الحال عندما تشارك مع وزارة التربية والتعليم في شراء الأراضي وبناء المدارس، حيث تتولى التربية إدارتها واستخدامها بعد إنجازها. ومثل هذا الوضع يتكرر مع وزارت الصحة والموصلات والثقافة والشباب والمكاتب البريدية وغيرها من المؤسسات عند تأمين الأرض والأبنية.

كما وتقوم المجالس البلدية بتحقيق الخدمات الضرورية للمواطنين في المدن والقرى وإشباع الحاجات والمتطلبات الحياتية اللازمة، والتغلب على المشكلات التي تعترض حياة الناس على مستوى المحلي، كما أن كثرة الحاجات وتنوعها واتساعها لم تمكن الدولة من إشباعها، لذا

---

[1] خالد الزعبي،مجموعة التشريعات الإدارية القوانين والأنظمة المعمول بها في وزارة الداخلية والمتعلقة بنظام الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية،ط٢، عمان، ١٩٨٨،ص٣٨٦.

فقد تركت للهيئات البلدية القيام بذلك، ذلك أنها تتمتع بالشخصية الاعتبارية ولها موازنة مستقلة وموارد مالية خاصة، وينتخب أعضاؤها انتخاباً، وتمارس نشاطها بقدر كبير من الحرية وتحت رقابة السلطة المركزية[١].

إن تغير المفهوم الشامل لدور البلدية من دور محدود في خدمة البيئة، والمتمثل في تأدية خدمات تكاد تكون محدودة ومألوفة بدون تغير يذكر، لابد أن تطور هذه البلديات قدرتها على التعامل والتعايش مع شتى أنظمة الإدارية المتغيرة يوماً بعد يوم، وأن تستوعب المقاييس الحضارية حتى تتمكن من النهوض بمستوى إنسانيتها إلى المرتبة الحضارية اللائقة وتصبح موطناً حضارياً صالحاً لاستمرار فيها.وهذا يستلزم أمور ثلاثة[٢].

أولهما: إدراك واع لواقع عملية التخطيط وبيئة كل بلدية ماضيها وحاضرها ووضع تصور شامل مدروس لمستقبلها.

ثانيهما: الرغبة الأكيدة في حماية وتطوير ورفع كفاءة مكونات موارد البلدية.

ثالثهما: العمل الجاد لبناء مدينة أو بلدية عصرية تتوفر فيها ظروف بيئية مشجعة ومعقولة تكفل معها التقدم والتطور والازدهار لساكني هذه البلدة. ومن هنا يبرز أهمية الدور الذي تمارسه البلدية في خدمة المجتمع وتطوير بيئة مشجعة بوصفها سلطة تنفيذية تعمل على تطبيق القوانين والأنظمة فيما يتعلق بشؤون الناس وحماية مواردها.

ولعلنا نستطيع تبويب وظائف البلديات ودورها في خدمة المجتمع على النحو التالي[٣]:

- خدمات عامة: لا يخفى على أحد ما تقوم به أية بلدية في إنشائها لشبكات المجاري، ومكبات النفايات، وإقامة المسالخ الخاصة والمشتركة، ودورها في حماية المياه والأنهار والأحواض المائية، وجمع النفايات، وتعبيد الشوارع، وتنفيذ الجسور والعبارات وشبكات المياه.

- **خدمات ترفيهية:** كإنشاء المنتزهات والحدائق العامة والملاعب الرياضية وملاعب الأطفال وغيرها.
- **خدمات ثقافية:** كإنشاء المدارس والأندية الهادفة والمكتبات العامة ومراكز التطوير الحضري والتعليم المهني ومراكز الخياطة والحرف وإقامة الندوات الفكرية والأدبية.

---

(١) محمد قاسم قريوتي، دور المجالس البلدية في خدمة المجتمع وحماية البيئة، مجلة بلدي، مرجع سابق، العدد ١٢/١١،اب/١٩٨٣، ص ص ١٢-١٣.

(٢) صالح الشرع، "البلديات في خدمة المجتمع وحماية البيئة،" مجلة بلدي، مرجع سابق، ص ص. ٢٦ – ٢٧.

(٣) محمود الزعبي، البلديات في خدمة المجتمع، مجلة بلدي، مرجع سابق، ص ص.٢٢-٢٣.

- **خدمات صحية:** كإنشاء العيادات الصحية ومراكز الأمومة وتعقيم مياه الشرب ونظافة الشوارع ومكافحة الحشرات والقوارض والحيوانات الضالة. ومراقبة المحلات التجارية والمطاعم والقصابين والمسالخ.
- **خدمات تنظيمه:** كتنظيم حركة المرور وتعيين الساحات العامة كمواقف السيارات، وضبط انتشار العمران، وتحديد الأبعاد التنظيمية لطرق والمساكن. وتخصيص المناطق الحرفية والسكنية وتعين أماكن الأسواق.

ولما لهذه الخدمات من اثر في زحزحة العناء ، وتجديد النشاط الجسدي وبعث الحيوية، وبناء الشخصية والروح معاً، وفي تنمية الطاقات والقدرات، والمواهب العقلية والفكرية، وبناء الأجسام الصحية، والمحافظة على حياة الناس، ومالها من دور هام في تطوير وحماية البيئة الصحية الجاذبة للاستقرار والاستثمار.

وفيما يعتبر المجالس البلدية، هيئات منتخبة في الغالب- وتتمتع بالشخصية المعنوية التي تضفي عليها نوعا من الاستقلال الإداري النسبي يتمثل في وجود موارد مالية ذاتية خاصة، وعلاقة إشرافية من نوع خاص بكفاية وفعالية مما يساعد في تطوير مناطق عملها، وبالتالي المساعدة على توزيع ثمرات التنمية بين المناطق المختلفة توزيعا عادلاً. فانه يمكن للمجالس البلدية أن تؤدي دوراً غاية الأهمية في عملية التنمية وخاصة في الوقت الحاضر، ويتضح هذا من خلال الحقائق التالية[1]:

١. أن تطوير قوى الإنتاج يتم من خلال معالجة الهيكل الاقتصادي بتوفير البنية الاستثمارية المناسبة لتحقيق معدلات النمو المطلوبة لتحقيق التنمية.
٢. النمو الاقتصادي كمعلم من معالم التنمية يحتاج إلى تحولات اجتماعية مهمة، وهذا يتم بتفاعل ومساهمة من المجالس البلدية في تحقيقه.
٣. تفعيل الطاقات واستغلال الموارد والمحافظة عليها بما يحقق النماء الاقتصادي الفعال.

إن من أهم أهداف المجالس البلدية في الأردن وغيرها من الدول ذات الموارد المالية المحدودة، المضاعفة في إقامة المشاريع وتقديم الخدمات التي تنعكس على مستوى الاقتصادي العام وحياة المواطنين. ولكن ما تزال المجالس البلدية حتى الآن عاجزة عن إثبات قدرتها على الاستقلال المالي، وهي مضطرة بحكم هذا الوضع للاعتماد على الحكومة المركزية (ممثلة بوزارة الشؤون البلدية والقروية والبيئية) في تمويل نشاطاتها ونفقاتها، ومن المجدي أن تبدأ المجالس البلدية بالتخلص تدريجياً من هذه العقدة فتبدأ في إبراز كفاءة اكثر في تحصيل الرسوم

---

[1] أمل فرحان، الإعداد المؤسسي لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ١٩٨٦-١٩٩٠. دراسات ٢/١٥/ ١٩٨٨ ض ١٩٧.

المستحقة لها مثل ضريبة الأبنية، ورسوم المياه والمجاري، والمسقفات، والمستحقات على المستفيدين من بعض توفير مخصصات ذاتية تغطي نفقاتها الجارية على الأقل[1].

ولكن الباحث يقدر أيضاً أن الموارد المتاحة للمجالس البلدية بكافة مصادرها التقليدية – الداخلية والخارجية- لا تكاد للنفقات الجارية ناهيك عن النفقات الإنمائية والأخرى. ليس ذلك فحسب، بل أن زيادة مساهمة الحكومة المركزية في موازنة المجالس البلدية، تجعل المجالس البلدية أقل اعتماداً على الموارد الذاتية، وتقلل من كفاءة المجالس المنتخبة في تنشيط وعي المواطنين لدفع ما يستحق عليهم من ضرائب للبلدية.

(1)خالد العمري "دورة الإدارة المحلية في تنمية المجتمع" ، مجلة بلدي، مرجع سابق، العدد ١٠ –أيار /١٩٨٣، ص ص. ٢٤-٢٥

(٢-٢) **المبحث الثاني**

نبذة عن بلدية جرش الكبرى

(٢-٢-١) نشأتها وتطورها

تشير المعلومات إلى أن بلدية جرش تأسست في العقد الأول من هذا القرن في العهد العثماني وتعاقب على إدارتها ما يزيد عن (٢٩) مجلس بلدي، منها ما هو بالتعيين ومنها ما هو بالانتخاب، حيث كان هؤلاء من رجالات المدينة المخلصين لبلدهم ولقيادتهم ، وسعى كل مجلس من هذه المجالس إلى محاولة النهوض بهذه المدينة التاريخية من خلال إنجاز أهم المشاريع الريادية والتي جعلت من مدينة جرش توازي مثيلاتها من المدن التاريخية في العالم، كما حافظ كل من هذه المجالس على مدينة جرش ماضيها وحاضرها وتطلعاتها التي تجسد في الواقع تطلعات مواطنيها.

أما بلدية جرش الكبرى فهو الاسم الحديث لبلدية جرش حيث أصبحت تضم مناطق متعددة بسبب مشروع دمج البلديات الصادر في الخامس عشر من آب عام ٢٠٠١ م ، والذي أعطى الحق في إدارة مجموعة من المناطق الملاصقة لمدينة جرش وهي(منطقة سوف- منطقة الكفير- منطقة جبا- دير الليات- مقبلة- عصفور- الرشايدة- الجبارات) إضافة إلى المدينة نفسها، والبلدية بدورها كواحدة من مؤسسات المجتمع المدني فإنها تقوم بدور كبير في المجتمع المحلي كونها من أكثر الدوائر الحكومية في المجتمع التصاقاً بالمواطنين وأكثرها تقديماً للخدمات المباشرة والملموسة للمواطن.

تحتوي بلدية جرش الكبرى على (٢٠ قسماً) موزعة على وظائف متعددة يشغلها كل قسم من هذه الأقسام وفيما يلي عرض مفصل لكل قسم والمهام والواجبات المناطه به :-

(٢-٢-٢) أقسامها ووظائفها

أولاً) القسم المالي :- يعتبر هذا القسم أهم الأقسام في البلدية وتتلخص وظيفته بما يلي:-

١- القبض والصرف حسب بنود الموازنة المصدقه .
٢- إعداد الرواتب وتدقيقها وصرفها .
٣- متابعة الضمان الاجتماعي والاشتراكات وتحويل مستحقاته.
٤- متابعة التأمين الصحي والاشتراكات وتحويل مستحقاته .
٥- إصدار رخص المهن .
٦- التفتيش على رخص المهن في المحلات .
٧- تحصيل ايجارات مخازن وعقارات البلدية .
٨- إعداد الموازنات .

٩- التدقيق على الجباة .

١٠- متابعة المحروقات مع مصفاة البترول .

١١- تحصيل الأمانات الحكومية وغير الحكومية وصرفها للجهات المعينة .

ثانياً) قسم شؤون الموظفين:-

تتلخص مهام هذا القسم في المحافظة على انضباط الموظفين والتزامهم بساعات العمل الرسمي من خلال عدة وسائل .

- وهناك مجموعة من الوظائف التي يقدمها هذا القسم من أهمها :-

١. حفظ ملفات الموظفين والمحافظة عليها من التلف أو الضياع .
٢. متابعة إجازات الموظفين في مختلف الأقسام .
٣. متابعة ما يتعلق بتعيين الموظفين الجدد أو أنها خدمات الموظفين .
٤. إعداد معاملات التأمين الصحي الخاص بالموظفين وعائلاتهم وتجديد البطاقات المنتهية صلاحيتها.
٥. متابعة كل ما يتعلق بشمول الموظفين بنظام الضمان الاجتماعي .
٦. متابعة أعمال البلدية مع مكتب عمل جرش فيما يتعلق بعملية استقدام العمال الوافدين وتوقيع عقود عملهم.
٧. استقبال طلبات التوظيف من المواطنين الراغبين في العمل وتفريغها في جداول خاصة.

ثالثا) القسم القانوني:-

يتلخص عمل هذا القسم بمجموعة من المهام والواجبات هي كالتالي:-

١. متابعة كافة القضايا الخاصة بالبلدية في المحاكم داخل وخارج المدينة.
٢. التنسيق مع محامي البلدية لرفع الدعاوى على المتخلفين عن الدفع للبلدية إضافة إلى القضايا الأخرى.
٣. متابعة القضايا الخاصة بالموظفين مع المحاكم وكل ما يتعلق بأمور الموظفين في دائرة الإجراء.
٤. تبليغ الموظفين بتاريخ انعقاد الجلسات الخاصة بقضاياهم ليتم حضورها ومتابعتها.
٥. تقديم الاستشارات القانونية في كافة المجالات لإدارة البلدية وأعضائها وموظفيها.
٦. متابعة أمور إيجارات مباني وعقارات البلدية وكيفية التحصيل وعقود الإيجار.

٧. الاشتراك مع لجنة تحديد أجور المباني والعقارات الخاصة بالبلدية.

٨. متابعة التعهدات التي يقدمها أصحاب أعمال التجارية إلى البلدية ومقدار التزامهم بها.

رابعاً) القسم الصحي:-

هناك مجموعة مهام وواجبات يقوم بها هذا القسم وهي كما يلي:-

١. الإشراف اليومي على الذبائح في المسلخ البلدي والتأكد من صلاحيتها للاستهلاك البشري.

٢. الكشف الصحي اليومي على المؤسسات الغذائية بكافة أنواعها.

٣. الاشتراك مع لجان الصحة والسلامة العامة ولجان التراخيص الخاصة بالمجال التجارية.

٤. مراقبة ومتابعة المكاره الصحية داخل المدينة.

٥. مكافحة الحشرات والقوارض ضمن مناطق حدود البلدية.

٦. معالجة ومتابعة الشكاوي الصحية المقدمة من المواطنين إلى البلدية .

٧. تقديم النصيحة والمشورة إلى كل من يطلبها من المواطنين بخصوص الصحة العامة والغذاء.

خامسا) قسم المشتريات:-

يقوم هذا القسم بمجموعة من المهام والواجبات والتي هي كالتالي:-

١. شراء جميع مستلزمات البلدية من الأثاث والمكاتب والقرطاسية وغيرها.

٢. التنسيق مع قسم الحركة لشراء الآليات والسيارات من البلديات الأخرى.

٣. شراء قطع الغيار المطلوبة إلى قسم الصيانة والميكانيك.

٤. التعاقد مع المطابع لطباعة الدفاتر والأوراق والوصلات والسجلات المطلوبة في العمل .

٥. شراء جميع مستلزمات الزينة في أوقات الأعياد والناسبات القومية ومهرجان جرش.

٦. التنسيق مع كافة الأقسام في البلدية لتزويدهم بالاحتياجات الشهرية وذلك للعمل على شرائها .

٧. دفع نفقات الإعلانات الصادرة من البلدية في الصحف الرسمية ووسائل الإعلام والتي تشمل (العطاءات- المزادات – التهنئة – النعي... الخ) .

سادسا) قسم الأبنية :-

يقوم قسم الأبنية بعدة وظائف ومهام يومية كالتالي:-

١. متابعة جميع المباني داخل المحافظة من خلال مراقبين أبينه متخصصين ليتم معرفة المرخص منها وغير المرخص.
٢. متابعة الشكاوي المقدمة من المواطنين بخصوص الاعتداءات في البناء وغير ذلك ليتم معالجتها حسب الأصول.
٣. متابعة الآليات التي تقوم برمي الحجارة والرمال في المناطق غير المسكونة ومخالفتها حسب الأصول.
٤. هدم أي بناء مخالف لتعليمات الأبنية والتنظيم بالتعاون مع المحافظة ومديرية الأمن العام في جرش.
٥. توجيه الأخطارات (المخالفات) ورفعها إلى الجهات المختصة ومتابعتها والسير بها حسب الأصول.
٦. تدقيق معاملات الإفراز في القسم لإنجازها حسب الأصول.
٧. القيام بعمل استقامات الطرق وقطع الأراضي بين الشركاء وإعلام المواطنين بذلك.
٨. ترخيص البناء القائم حسب القوانين التي تسمح بذلك بما يسمى (مخطط كروكي).

سابعا) قسم العطاءات:

يقوم هذا القسم بمجموعة من المهام والواجبات كالتالي:-

١. طرح العطاءات الخاصة بأعمال البلدية وإعلانها بالصحف المحلية.
٢. فتح الشوارع وتعبيدها في المدينة وضواحيها ومتابعة صيانتها بشكل دوري.
٣. الإيعاز إلى شعبة الكهرباء للقيام بتركيب وحدات الإنارة وصيانتها بشكل مستمر.
٤. بناء الجدران الاستنادية في الأماكن لتي بحاجة إليها.
٥. شراء وتوريد أحجار الكاندرين لعمل الأرصفة ودهانها وتجهيزها لسير المواطنين عليها.
٦. صيانة مناهل مياه الأمطار ومناهل الصرف الصحي والحفاظ على استمرارية عملها.
٧. صيانة مباني البلدية وكافة المباني التابعة لها مثل (محكمة البلدية-المسلخ البلدي-المشاغل).

٨. الإشراف على كافة المشاريع التي تقوم بها البلدية ومتابعتها والعمل على استلامها عند الفروغ منها.

ثامنا) قسم التنظيم والاستملاك :-

مهام وواجبات قسم التنظيم والاستملاك هي كالتالي:-

١. عرض معاملات اللجنة المحلية على اللجنة اللوائية لاتخاذ القرارات المناسبة.
٢. يقوم القسم بعقد الجلسة اللوائية ورفع القرار إلى وزارة البلديات لاستكمال الإجراءات حسب الأصول.
٣. عقد جلسات مصالحات مع المواطنين ومتابعتها مع ديوان المحاسبة وهندسة البلديات لاستكمال الإجراءات.
٤. احتساب عوائد التعبيد على قطع الأراضي التي تمر بها الشوارع.
٥. إعطاء استقامات لإنشاء وإقامة أبنيه جديدة.
٦. عمل رفع مساحي واستقامات الشوارع للأبنية القائمة لاستكمال معاملات ترخيصها .
٧. تدقيق معاملات الإفراز بين الشركاء وإنجازها حسب الأصول.
٨. تحديد الشوارع التنظيمية وحصر العوائق لقسم المشاريع في البلدية من أجل فتحها.
٩. عمل رفع مساحي للأبنية القائمة لإدخال بعض المناطق لتنظيمها.
١٠. عمل رفع مساحي للأبنية القائمة والشوارع المعبدة لعمل التعديلات اللازمة لإزالة الضرر عن أبنية المواطنين.
١١. تحديد الشوارع التنظيمية حسب طلب شركة الكهرباء لإيصال التيار الكهربائي للمواطنين. وهناك شعبة تابعة إلى قسم التنظيم تسمى شعبة الرسم، تقوم هذه الشعبة برسم مخططات الموقع والترسيم التي يطلبها المواطنين من أجل إجراء معاملات معينة داخل وخارج البلدية، إضافة إلى قيام هذه الشعبة قرارات اللجنة المحلية وتحديد نوع السكن للمواطنين، ويقوم القسم برسم مخططات كروكية للتعديلات المنوي إجرائها.

تاسعا) قسم الخدمات العامة :-

يقوم هذا القسم بمجموعة من المهام والواجبات حيث يشمل شعبه للنظافة والبيئة ومن هذه الواجبات:-

١. المحافظة على نظافة المدينة بشكل عام، في جميع الأوقات.

٢. التنسيب إلى الأقسام المختصة لإصدار عقود عمل وتصاريح لعمال وافدين للعمل في البلدية.
٣. المحافظة على البيئة من أي ملوثات.
٤. وضع مراقبين لتولي أمور الإشراف على العمال ومراقبة أعمالهم اليومية.
٥. الاشتراك في لجان الصحة والسلامة العامة.
٦. متابعة الكاره الصحية ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
٧. المشاركة في غرف الطوارئ في الأحوال الجوية السيئة.
٨. استقبال شكاوي المواطنين ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
٩. أدار إخطارات (إنذارات) ومخالفات للمواطنين وأصحاب المحال التجارية اللذين لا يلتزمون بشروط الصحة والنظافة العامة.

عاشرا) قسم الصيانة والميكانيك:-

يقوم قسم الصيانة بمجموعة من الأعمال التي تسهم في استمرارية عمل آليات البلدية وهي كالتالي:-

١. صيانة كافة الآليات والسيارات الموجودة في البلدية وبشكل مستمر لضمان استمرارية عملها وقيامها بواجباتها على أكمل وجه.
٢. تطوير وتحديث آليات البلدية من خلال قيام القسم بجميع الآليات على أراضي الميدان وصيانتها في جميع الأوقات وتفقد احتياجاتها من قطع الغيار .
٣. التنسيق مع قسم لمشتريات وقسم الحركة لشراء جميع مستلزمات الآليات من قطع الغيار والزيوت اللازمة وغيرها.

محكمة بلدية جرش الكبرى

تم إنشائها بموجب قانون خاص صدر تحت رقم (٦) لسنة ١٩٩٧م وسمي هذا القانون " قانون محكمة بلدية جرش " حيث باشرت المحكمة مهامها في مطلع أيلول من عام ١٩٩٧م ، وتعتبر عائدات هذه المحكمة أحد الروافد الرئيسة لموازنة البلدية، كما أعطت كفاءة اكبر في إنجاز مهامها.

- أهم وظائف ومهام محكمة بلدية جرش الكبرى:-

١. حفظ ملفات المخالفات الصادرة من قسم السير في مديرية الأمن العام في مدينة جرش.
٢. تحصيل مخالفات السير من المواطنين من خلال وجود قاضي مكلف للحكم في تلك القضايا على وجه الخصوص ويتقاضى راتبه من البلدية.

٣. تقديم طلبات الاعتراض على المخالفات قبل إصدار الحكم عليها من قبل القاضي وقبل تحديد مقدارها.
٤. الحكم في قضايا ومخالفات الصحة والسلامة العامة إضافة إلى المخالفات الصادرة من قسم البيئة في البلدية تجاه التجارة وأصحاب المحال التجارية والباعة المتجولين أصحاب البسطات.

وهناك مجموعة من الاقسام الأخرى التي لا يتسع المجال للحديث عن مهامها ووظائفها وهي :

(١) قسم التفتيش . (٥) قسم السير . (٩) قسم المستودعات .
(٢) قسم الحركة . (٦) قسم الحدادة . (١٠) الديوان .
(٣) قسم المستودعات . (٧) قسم العلاقات العامة .
(٤) قسم الاسواق . (٨) قسم الحدائق العامة .

المبحث الثالث

(٢-٣) مشروع دمج البلديات

(٢-٣-١) عانت البلديات قديماً من العديد من المشاكل والتحديات التي كادت في بعض الأحيان أن تودي بها ، ومن أهم المشاكل التي كانت تعاني منها بلديات المملكة بشكل عام :-

اولاً) مصادر التمويل :- كان يقتصر تمويل البلدية على موازنة بسيطة من وزارة البلديات لا تكاد تكفي لرواتب وأجور الموظفين حيث كانت تعتمد على إيراداتها من الضرائب والرسوم وغيرها لكي تستطيع أن تقوم بأبسط متطلبات المدينة وسكانها من فتح شوارعها وتعبيدها وتنظيفها وإيصال خدمات الكهرباء والمياه للسكان ... الخ ، الأمر الذي ساهم في تردي أوضاعها وكانت بحاجة الى حلول سريعة لهذه المشكلة .

ثانياً) الإدارة :- كانت البلديات تنتخب بكامل اعظائها اظافه الى انتخاب الرئيس وبدون أي شروط للترشيح ، وهذا الأمر أدى الى دخول أعضاء الى البلديات بدون خبرة او سابقه معرفة في العمل الحكومي مما أدى الى ترهل أوضاعها وزيادة عجزها عن القيام بوظائفها في المجتمع ، وبقي الوضع على ماهو عليه الى أن تم اتخاذ قرار بوضع شروط لرئيس واعضاء المجلس البلدي وذلك في بداية التسعينيات حيث يشترط في رئيس المجلس البلدي أن يكون حاصلاً على درجة البكالوريوس كحد ادني من جامعة

معترف بها ويشترط في عضو المجلس أن يكون يحسن الكتابة والقراءة على الأقل لكي يمكن الاطلاع على جدول أعمال الجلسات وقرارات المجلس والمناقشة فيها[1].

ثالثاً) الضعف في الرقابة :- كانت وما زالت البلديات تعاني من ضعف في الرقابة على موظفيها حيث لا يوجد أي جهاز رقابي فعّال يقوم بدورة بشكل جيد تجاه البلديات ، الأمر الذي أدى الى التسيب الوظيفي وعدم الحزم في تحصيل مستحقات البلدية على المواطنين والترهل الإداري إضافة الى مشاكل تعيق العمل اليومي للبلدية مثل التأخير المستمر عن الدوام الرسمي ومغادرة الموظفين قبل انتهاء الوقت وعدم انجاز المعاملات بالشكل الصحيح وغيرها .

كل هذه المشاكل وغيرها أدت الى تفكير الحكومة بشكل جدّي في حل جذري لها حيث قامت في الخامس عشر من آب عام ٢٠٠١م باتخاذ قرار ينص على دمج البلديات الصغيرة من الدرجة الثانية والثالثة والمجالس القروية في بلدية كبيرة من الدرجة الأولى لكي يتم تحسين أدائها وقيامها بدورها بشكل أفضل .

(٢-٣-٢) الأسباب التي دعت الى دمج البلديات :-

١- الوضع المالي الذي وصلت الية البلديات ، حيث لم تعد قادرة على مجرد دفع الرواتب والأجور للمستخدمين فيها .
٢- المشاكل التنظيمية التي كانت تعاني منها البلديات الصغيرة ،وخاصة قضايا التوحيد والضم لقطع الأراضي وقضايا الإفراز.
٣- عدم قدرة البلديات الصغيرة على القيام بالإعمال الموكلة أليها بالشكل الصحيح وخاصة تحصيل مستحقاتها من المواطنين .
٤- الترهل الإداري في البلديات الذي كانت أسبابة الواسطة والمحسوبية وتعاقب الإدارات المختلفة على رئاسة المجلس البلدي .
٥- عدم وجود موظفين متخصصين في الأعمال والوظائف الموجودة في البلديات مما ساهم في تراجع أدائها عاماً بعد عام .

أما فيما يخص بلدية جرش الكبرى فقد تم دمج البلديات والمجالس القروية الصغيرة من الدرجة الثانية والثالثة في بلدية جرش وترفيعها لتصبح بلدية من الدرجة الأولى تحت اسم (بلدية جرش الكبرى) والمناطق التي تم دمجها هي :-

١-بلدية سوف	٧- مجلس قروي النبي هود
٢-بلدية الكفير	٨- مجلس قروي الرشا يده

[1] مقابلة شخصية مع المدير المالي في بلدية جرش الكبرى

٣-بلدية الجبارات	٩- مجلس قروي أم قنطرة
٤- بلدية دير الليات	١٠- مجلس قروي زقريط
٥- بلدية مقبلة	١١- مجلس قروي عصفور
٦- بلدية جبا	١٢- مجلس قروي الرياشي

وقد صدر قرار تابع لقرار الدمج ينص على تحديد عدد أعضاء المجلس البلدي في كل بلدية وتعيين رئيس المجلس ونصف الأعضاء من الحكومة بقرار من مجلس الوزراء بناءاً على تنسيب وزير البلديات ، وانتخاب النصف الآخر من قبل المواطنين ، والقرار كالتالي:-

قانون مؤقت رقم (٧٠) لسنة ٢٠٠٢ م

قانون معدل لقانون البلديات

المادة ١:- يسمى هذا القانون (قانون معدل لقانون البلديات لسنة ٢٠٠٢م) ويقرأ مع القانون رقم(٢٩) لسنة ١٩٥٥م المشار إليه فيما يلي بالقانون الأصلي وما طرأ عليه من تعديل قانوناً واحداً ويعمل به من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

المادة ٢ **:-** يلغى نص البندين (أ) و (ب) من الفقرة (٢) من المادة (٣) من القانون الأصلي ويستعاض عنهما بما يلي :-

أ. باستثناء أمانة عمان الكبرى وسلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، يتولى إدارة البلدية مجلس بلدي يُحدد الحد الأعلى لعدد أعضائه بقرار من الوزير، يتم انتخاب نصف هذا العدد انتخاباً مباشراً وفقاً لأحكام هذا القانون ويعين ما لا يزيد على النصف الآخر بقرار من مجلس الوزراء بناءاً على تنسيب الوزير.

ب. يعين رئيس المجلس بقرار من مجلس الوزراء بناء على تنسيب الوزير[1] .

٢٠٠٢/١٢/٢٩ م

- استناداً لأحكام الفقرة (أ) من المادة (٣) من قانون البلديات رقم (٢٩) لسنة ١٩٥٥م وتعديلاته، ولاحقاً للإعلان الصادر عني والمنشور بالجريدة الرسمية في ملحق العدد (٤٥٩٢) أقرر تحديد الحد الأعلى لعدد أعضاء المجالس البلدية حسب ما هو مبين تاليا

[1] قانون مؤقت رقم (٧٠) لسنة ٢٠٠٢ م ، قانون معدل لقانون البلديات .

محافظة جرش		
الرقم	**اسم البلدية**	**الحد الأعلى لعدد أعضاء المجلس البلدي**
١	بلدية جرش الكبرى	أربعة عشر عضواً
٢	بلدية المعراض	عشرة أعضاء
٣	بلدية باب عمان	اثني عشر عضواً
٤	بلدية النسيم	ثمانية أعضاء
٥	بلدية برما	اثني عشر عضواً

(٢-٣-٣) أهداف مشروع دمج البلديات :-

أولاً) تحسين الأوضاع المالية للبلديات المتعثرة من خلال اتخاذ العديد من الإجراءات التي تساهم في ذلك ومن أهمها :-

أ. جدولة الديون المستحقة على البلديات إلى بنك تنمية المدن والقرى.

ب. زيادة موازنات البلديات بشكل يتناسب مع الوضع الجديد لها.

ج. وضع مخصصات البلديات الصغرى والمجالس القروية التي تم دمجها في موازنة البلديات الكبرى.

د. مخاطبة هيئات ومؤسسات اجتماعية لحثها على دعم البلديات مثل (أمانة عمان الكبرى-مؤسسة عبد الحميد شومان-جمعية رجال الأعمال الأردنيين)

ثانياً) تخليص البلديات من المشاكل التي كانت تعاني وخاصة المشاكل الإدارية، حيث قامت الوزارة بمنح صلاحيات واسعة لرئيس وأعضاء المجلس البلدي من أهمها :-

أ. إنهاء خدمات أي موظف لا يقوم بعمله على أكمل وجه.

ب. تعيين موظفين ذوي خبرة وكفاءة في العمل من ذوي التخصصات المطلوبة في البلدية.

ج. وضع نظام جديد لكيفية سير العمل في البلدية يقوم على مكافئة المُجد ومعاقبة المُقصر

(ثالثاً) تقليل عدد البلديات المنتشرة في المملكة لكي يتم حصر الخدمات المطلوبة وتلبية المستطاع منها حيث كان يزيد عدد البلديات عن (٣٠٠) بلدية، أصبحت الآن وبعد مشروع الدمج (٩٩) بلدية[1] .

[1] مقابلة شخصية مع مدير بلدية جرش الكبرى .

الفصل الثالث

واقع التطور الإداري في بلدية جرش الكبرى

الفصل الثالث

" واقع التطور الإداري في بلدية جرش الكبرى "

المبحث الأول

(٣-١) مفهوم التطوير الإداري

يعتبر مفهوم التطوير الإداري مفهوماً حديثاً على المستويين النظري والتطبيقي، وترجع الممارسة الفعلية له إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية مباشره، وقد تطور مفهوم التطوير الإداري بحيث يستهدف ببرامجه التدريبية ربط الدائرة ككل ببيئتها وتلاؤمها معاً بنجاح لا مجرد تطويرها داخلياً حتى يمكن وضعها في المكان المناسب الذي يوفر لها الظروف المؤكدة المواتية للنجاح، ويتم ذلك بأحداث التغيير اللازم ليتوافق سلوكها التنظيمي وأساليب الأداء القائمة وممارسه السلطة مع متطلبات الواقع والبيئة المحيطة.

ويمثل التطوير الإداري حلقه الاتصال في المنظمة ووسيلة إعادة التوازن والتناسق المرغوب فيه بين هذه المتغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات والتشابكات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الإدارة مما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة وفعاليه الإنجاز الإداري ومستويات الإنجاز ومعدلات النمو وتحقيق الأهداف.

وتتفاوت التعاريف المختلفة لمفهوم التطوير الإداري فيما بين التركيز على سلوك الأفراد والجماعات وبين التركيز على التنظيم والبيئة التنظيمية ، فالجهاز الإداري الحكومي يمكن تعريفه[1] من الناحية التحليلية بأنه مجموعه أنماط سلوكيه للأفراد (العاملين في جهاز الدولة) وللجماعات (الوحدات التنظيمية المختلفة في الجهاز الحكومي) مترابطة فيما بينها بموجب ضوابط سلوكية رسميه(كالقوانين واللوائح والأوامر والتعليمات الرسمية) الخاصة بذلك وغير الرسمية (كالعادات والتقاليد والأعراف ذات الأثر في هذا المجال) موجهه لتحقيق أهداف معينه متعلقة بتنفيذ سياسات الدولة ضمن الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

وبناءاً على ذلك يجب النظر إلى عمليه التطوير الإداري على أنها مجموعه أنماط وضوابط سلوكية جديدة أو معدله تهدف إلى إحلال هذه الأنماط السلوكية أو جزء منها محل كل أو جزء من النظام السلوكي في الجهاز الإداري الحكومي القائم لكي يمكنه الوصول إلى أهداف جديدة في خطه لم يكن مهيئاً للوصول إليها ابتداءً.

---

[1] موسى سلامة اللوزي ، " السلوك التنظيمي للافراد العاملين واثرة على مستوى التطوير الاداري في القطاع العام في الاردن " ، مجلة دراسات ، المجلد ٢٩ ، العدد ١ ، ٢٠٠١ م ، ص٩٨-٩٩ .

والتطوير الإداري واحد من المداخل المتطورة التي تبذل من خلال الجهود الرامية إلى تحسين قدرات الإدارة وتمكينها من القيام بتطويرها على أكمل وجه،ويمكن تعريفه بأن : " قدره الجهاز الإداري على مواجهه متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي وإحداث التوائم والتوافق في المجتمع وفي داخل المنظمات المختلفة من اجل زيادة فاعليتها وقدرتها على ابتغاء تحقيق الأهداف المتطورة والمعقدة في الوقت نفسه "وبذلك فان التطوير الإداري يتميز- كمفهوم إداري – بقدر عالٍ من المرونة يجعله قادراً على التعبير عن أكثر من بعد واحد من أبعاد التنمية الإدارية ، ولهذا فأن التطوير الإداري يعتبر أكثر المناهج واقعية في التطبيق لانه قابل للتكيف حسب ظروف وإمكانيات الجهة التي تقوم باستخدامه ، فهو يمكن أن يستخدم للتعبير عن عمليه التغيير الشامل التي تجرى للجهاز الإداري بكل جزئياته في وقت واحد ، ويمكن استخدامه كذلك للتعبير عن التحسين الذي يجري على جزئيات الجهاز الإداري ، بمعنى التركيز على معالجه عنصر معين من عناصر الإدارة فيه استجابة لظروف أو حاجه ملحه تتعلق به.

المبحث الثاني

(٣-٢) مكونات التطوير الإداري

يتكون نظام التطوير الإداري من مجموعه من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية التي تعمل في تكامل وبنظام وترتيب خاص في إطار مشترك وبتوقيتات زمنية وخطوات متتابعة ومرتبطة بتفاعلات معينه. ويقوم النظام على المراجعة وأعاده النظر باستمرار التطوير والتعديل في الجهاز الحكومي ، وتغيير المناخ الذي تعمل فيه الإدارة والعاملون . ويستند النظام إلى مدرسه الإدارة العلمية والعلوم السلوكية في تشخيص المشاكل ووضع الحلول كما يركز على التنظيم الرسمي وبشكل اكبر على التنظيم غير الرسمي، وتتمثل المرحلة السلوكية التي اهتمت بالعنصر البشري وأهميته في التنظيم بمساهمة العلوم السلوكية في النظريات الإدارية ، فقد قام العديد من علماء السلوك والاجتماع بوضع العديد من النظريات الإدارية، حيث يتبين إن أهميه استخدام معارف العلوم السلوكية تلك في التعامل مع العنصر البشري (وتعديل سلوكه) يزيد من فعالية التنظيم وكفاءته في كافه المجالات ، ومن هؤلاء العلماء كيرت ولوين وليكرت وغيرهم ممن سعوا إلى تطبيق معارف العلوم السلوكية في تعديل سلوك الأفراد وبالتالي أحداث التطوير في التنظيم[١].

وسوف تعتمد هذه الدراسه على المدخل التكاملي في التعامل مع موضوع التطوير الإداري حيث يقوم هذا المدخل على مجموعه من الافتراضات الأساسية وهي محاولة فهم

---

(1)موسى سلامة اللوزي ، " السلوك التنظيمي للافراد العاملين واثرة على مستوى التطوير الاداري في القطاع العام في الاردن " ، مرجع سابق ، ص٩٨-٩٩ .

القوانين التي تحكم الظاهرة التنظيمية والتي يمكن أن تفسر بموجبها أسباب نشأة المنظمة، وعوامل نموها ، ثم المتغيرات التي تحقق تكييف سلوك الأعضاء من خلال عمليات اتخاذ القرار ، والاتصال ، والقيادة ، ونظام الحوافز ، والرقابة ، والصراع حول الهدف ، وفاعلية نظام المعلومات ، وتحديد متطلبات الأدوار والمراكز الوظيفية ، وبالتالي تحديد المسؤوليات والسلطة .

وبالرغم من تزايد الدراسات النظرية التي تتناول موضوع التطوير الإداري وتخطيطه ودوره في تطوير الفاعلية التنظيمية من جوانب مختلفة إلا أن الباحث لم يجد إلا القليل جداً من الدراسات الميدانية التحليلية والتقنية التي تتناول موضوع انجاز التطوير الإداري وتفعيله لحاله محدودة في بلد معين ، خاصة الأجهزة الحكومية في الأردن ، وبالذات فيما يتعلق بالدراسات التي تربط بين سلوكيات الموظفين خاصة غير الرسمية منها ونوع المتغيرات التي يمكن أن تحدث فيها وطبيعة تأثير هذه التغيرات على التطوير الإداري لمكان عملهم[1] .

المبحث الثالث

(٣ – ٣) أهمية التطوير الاداري ودوره في القطاع العام الاردني

امتدت محاولات التطوير الاداري في الاجهزه الحكومية في الاردن على مدى فترة تزيد عن ثلاثة عقود ، وازداد الاهتمام بالتطوير الاداري بشكل ملحوظ في السنوات الاخيرة حيث تم تشكيل لجنة تنفيذية للتطوير الاداري عام ١٩٩٩ م ، من أجل تنفبذ مشروع التطوير الاداري في الاردن الذي تم الاتفاق عليه بين الاردن وبرنامج الامم المتحدة الانمائي حيث قام ديوان الخدمه المدنية بالاشراف غلى اللجنة ، وقد قامت اللجنة بعدة نشاطات اهمها اجراء دراسة ميدانية متكامله للهيكل التنظيمي العام لجهاز الدولة .

ومن أبرز مظاهر الاهتمام بشمولية جهود التطوير الاداري خطاب العرش السامي لجلالة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الذي اشتمل على جملة من المجالات تمثلت في :

(١) مراجعة التشريعات والقوانين وتطويرها .

(٢) تبسيط الاجراءات وتسهيلها للمواطنين .

(٣) تأكيد وظائف المتابعة والتقييم وتقديم الحوافز .

(٤) تعزيز اللامركزية وتفعيل دور الحكام الاداريين .

(٥) تفرغ الدوائر اللامركزية لمهام التخطيط والمتابعة والاشراف .

---

[1] احمد محمد بدح ، " نموذج مقترح للتطوير الاداري " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنيه ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، ٢٠٠٣ م ، ص ٤٢ .

لقد تحدث جلالته عن ضرورة اجراء نقلة نوعية للجهاز الاداري بهدف القضاء على مظاهر البيوقراطية والترهل الاداري والتظخم في الجهاز ، وازالة الحمولة الزئدة التي تعيق العمل وتقتل روح الابداع والتنافس الشريف في مجال الوظيفة العامة ، وخدمة المجتمع خدمة فاعلة وسريعة .

وصدر بلاغ وجهه دولة رئيس الوزراء للمسؤولين في كافة الاجهزه طلب فيه من كل جهاز (وزارة ، دائرة ، مؤسسة عامة) اتخاذ الاجراءات الفورية لتفعيل دور وحدات التطوير الاداري والتدريب حسب مقتضى نصوص نظام الخدمة المدنية ورفدها بالعناصر الكفوءه واجراء الاتصال المؤسسي المنظم بين تلك الوحدات وديوان الخدمة المدنية وادارة مشروع التطوير الاداري .

وقطعت المملكة الاردنية الهاشمية شوطا كبير في مواكبة مسيرة العطاء والبناء التي تضعها في مصاف الدول المتقدمة في مجال التطوير والتحديث ، محققة هدفها العام المتمحور في تفعيل الكوادر الفنية ورفدها بالكفاءات المدربة في مختلف الاختصاصات والاجهزة المتطورة بهدف تحديث وتطوير العمل ، كذلك التركيز على النشاطات الاخرى التي تتعلق بالجوانب التنظيمية والتدريب بالاظافة للحوسبة وتحسين وسائل الاتصال بين الدوائر الحكومية المختلفة ومن اهداف القطاع العام ايضا رفع كفاءة العاملين من خلال الدورات التدريبية والتأهيل ، وعقد ورشات عمل في مختلف المؤسسات وداخل الدوائر الحكومية لاشراك الموظفين في صناعة القرارات وطرح الاقتراحات والافكار الجديدة وتسهيل وصولها مباشرة الى المسؤولين ، بهدف التطوير من أجل رفع كفاءة أداء العمل في الدوائر الحكومية ، واعداد نظام متطور لمتابعة وتقييم الاداء المؤسسي بهدف تقديم خدمة أفضل وأرفع مستوى للمواطن .

المبحث الرابع

(٣– ٤) برامج ومعوقات اجهزة التطوير الاداري

برامج التطوير Development Programs

بالرغم أن الغالبية العظمى من برامج التطوير المنفذة بواسطة المؤسسات العامة والخاصة تكون برامج رسمية، فإن هذا لا يعنى أن برامج التطوير غير الرسمية تكون أقل

فاعلية. ومع ذلك فإن البرامج الرسمية يكون لها بعض المميزات: فهي (أو من المفترض أنها) تصمم وتطور ويتم تحقيق صلاحيتها بعناية، كما أنه يتم تنفيذها في بيئة مقننة إلى حد ما، بالإضافة إلى وجود بداية ونهاية محددة لها. والعيب الرئيسي للبرامج الرسمية هو أنها يتم فرضها عادة بواسطة المسئولين في المنظمة، وهذا يعنى أنها تستلزم مشاركة فئات معينة من العاملين. ويستثنى من هذا العيب البرامج الرسمية التي تنفذ بواسطة معاهد ومنظمات خارجية، والبرامج التي يكون الالتحاق بها تطوعيا.

وعلى الرغم من أن برامج التدريب غير الرسمية مثل التدريب بالتوجيه المباشر (Coaching) وتناوب الأعمال، والتكليفات المساعدة وما شابهها تكون أقل تفنينا فإنها تتميز بأنها تفصَّل على قدر الاحتياجات الفردية، وأن التدريب يتم فيها على أساس مدرب لكل متدرب، وتكون المشاركة فيها عادة تطوعية.

التطوير التنظيمي Organization Development

يعتبر التطوير التنظيمي (OD) أحد الوسائل التي يساهم بها المتخصصون في التدريب والتطوير في تحقيق أهداف المنظمة وأغراضها. والتطوير التنظيمي هو استراتيجية لتغيير وتحسين إدارة وتشغيل المنظمة بهدف زيادة إنتاجها، وزيادة العائد على الاستثمار، وتحسين نوعية ظروف العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- **المفاهيم الأساسية:** الأساس المنطقي أو المفاهيم الرئيسية للتطوير التنظيمي هي:

١- يجب أن يشعر الأفراد في منظمة ما وعلى جميع المستويات بالحاجة للتغيير، وأن يكونوا على استعداد له وراغبين فيه، وذلك حتى يحدث تغيير دائم وذو معنى في المنظمة.

٢- يجب أن يصاحب التغييرات في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد تغيرات في الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتشكيل وتوجيه تصرفات العاملين فيها، مثل: الهيكل التنظيمي و القيادة و السياسات والممارسات ونظم المكافآت.

٣- نظرا لأن الأفراد يتعلمون بصورة افضل من خلال الخبرات الشخصية المباشرة فإنه يجب أن تتاح للعاملين الفرصة لتجربة طرق جديدة لأداء العمل حتى يحدث التغيير، يضاف إلى ذلك أن الأفراد يلتزمون بالتغيير فقط إلى الحد الذي يشاركون فيه في إحداث ذلك التغيير.

٤- تكون حلول المشكلات حيوية وتتصف بالدوام فقط إلى الحد الذي يشارك فيه الأفراد الذين تخصهم المشكلة في إيجاد الحل وتطبيقه.

٥- يكون لدى المنظمات مرونة وقدرة على التكيف مع التغير والتحسين فقط تحت ظروف من الانفتاح والثقة والتعاون والتنسيق ومواجهة الصراع بين الأفراد عندما يكون ذلك ضروريا.

- **شروط أساسية:** لكي يكون التطوير التنظيمي فعالا يلزم أن تكون أنشطة وتدخلات التطوير التنظيمي تحت إشراف المدير، وذلك على الرغم من أن تنفيذ هذه البرامج يتم عادة بواسطة مستشارين ذوي كفاءة وتدريب عاليين، يجري اختارهم بعناية من داخل المنظمة أو من خارجها. كما يجب أن تحظى البرامج أيضا بالتأييد والدعم الكامل من الإدارة العليا والمديرين الرئيسين. ويجب أن تتضمن البرامج الأغراض والأهداف التي لا بُدَّ أن تكون مفهومة ومقبولة لدى العاملين والمسئولين في نقابات العمال. كما يجب ألا يكون الغرض منها هو تقييم المديرين، أو المشرفين، أو العاملين الاستشاريين والتنفيذيين. كما يجب أن يتضمن البرامج سرية المعلومات الخاصة بالأفراد أو الوحدات.
- **الاستراتيجيات والأساليب:** يمكن أن تأخذ تدخلات التطوير التنظيمي أحد الأشكال التالية:

حلقات تطبيقه في التحول الإداري، واستراتيجيات إدارة التطوير، وحلقات تطبيقية في التخطيط التنفيذي والتخطيط الاستراتيجي، والتخطيط التنظيمي، وتوسيع أو إعادة تصميم الوظائف، والإدارة بالمشاركة. وتشمل الأساليب الأكثر شيوعا على عملية تشكيل أو تعديل السلوك، وتوضيح الأدوار، والإدارة بالأهداف، والتدريب على القيادة، وتوضيح الأهداف، وحل النزاع، وحل المشكلات عن طريق استخدام المجموعات الصغيرة، والحل ألابتكاري للمشكلات، وملاحظة العمليات (Process Observation).

تطوير الإدارة العليا Executive Development

كلما كبر حجم المنظمة وامتد نشاطها ظهرت الحاجة إلى مديرين للإدارات والمصانع لشغل المناصب الإدارية ذات تسميات، مثل مدير عام، ونائب رئيس، ونائب رئيس تنفيذي، ورئيس.

وتتطلب المؤسسات التي وصلت إلى درجة من النضج وجود خلفاء لمديري الإدارة العليا الحاليين. ولقد أدركت معظم الشركات والمؤسسات منذ زمن بعيد أن التدريب والخبرة التي تكتسب في مستويات الإدارة الوسطى والمستويات التي تليها مباشرة لا تضمن الأداء الكفء لواجبات ومهام الإدارة العليا، إذ يحتاج المديرون الجدد في مستوى الإدارة العليا إلى مهارات ومعارف إضافية لكي يتمكنوا من إدارة منظمة بأكملها أو جزء رئيسي منها.

- **المحتوى:** تركز معظم برامج التطوير على تحسين معارف ومهارات المديرين المرتقبين في الإدارة العليا من حيث القيادة والتخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف

ووضع السياسات واتخاذ القرارات ومواجهة الظروف الصعبة وتخصيص الموارد والبرمجة وإعداد الموازنات والإدارة المالية والاتصال وإدارة الوقت وإدارة التغيير والتعامل مع الضغط النفسي.

- **شروط أساسية:** هناك عوامل ضرورية لنجاح برامج تطوير الإدارة العليا. وأهم هذه العوامل الحاجة إلى الاندماج الشخصي، والالتزام والتأييد من قبل الإدارة العليا ومجلس إدارة المنظمة، هذا إلى جانب الاندماج الكامل من قبل المختصين في التدريب والتطوير. وبالإضافة إلى ما سبق يتطلب نجاح البرامج وجود استراتيجية واقعية للتقويم الإداري وتقويم الإدارة العليا. ويجب تحديد الأفراد الذين يملكون استعداد لشغل مناصب الإدارة العليا من بين المديرين الحاليين وذلك عن طريق البحث الذي يشمل جميع أرجاء المنظمة. كما يجب أن يتم اختيارهم للاشتراك في برامج تطوير الإدارة العليا في المراحل الأولى لحياتهم الوظيفية. ويجب أن تتكامل برامج التطوير مع خطة المنظمة وهيكلها التنظيمي، وبرامج المرتبات والحوافز الخاصة بالإدارة العليا. كما يجب أن يمتد برنامج التطوير على مدى سنوات عدة وأن يطوع وفقا لاحتياجات الأفراد المشتركين.
- **الاستراتيجيات والأساليب:** تتضمن استراتيجيات وتطوير الإدارة العليا خبرات تعليمية رسمية لفترات قصيرة بشكل دوري داخل المنظمة أو خارجها، وتدريبا بنَّاء عن طريق التوجيه المباشر على رأس العمل، مع إعطاء معلومات مرتدة عن الأداء بواسطة الرؤساء، بالإضافة إلى توفير نماذج من الكفاءة الإدارية للإقتداء بها، وخبرات مباشرة في أكثر من مجال من المجالات الوظيفية للمنظمة، وتوفير الفرص لتحمل المسئولية والمخاطرة، وخبرات في التراجع وكيفية التصرف في الظروف الصعبة.

التطوير الإداري و الإشرافي Management and Supervisory Development

يتم تصميم برامج التطوير الإداري والإشرافي لتلبية احتياجات المنظمة لخلفاء للمديرين والمشرفين الحاليين، ولزيادة كفاءة المديرين الحاليين، ولتوفير مديرين إضافيين لمواجهة التوسع في الصناعة أو المنظمة.

- **المحتوى:** تركز برامج تطوير الإدارة بصفة عامة على نظرية الإدارة، ونظرية المنظمة وتطبيقاتها، ونظرية الحوافز وتطبيقاتها، والتخطيط ووضع الأهداف، ومهارات القيادة. أما على المستوى الإشرافي فإن المحتوى يتضمن مسئوليات المشرف، وخطط العمل والجدولة، والتفويض، والاتصالات، والمقابلات، والتدريب وتقويم الأداء، وإجراءات

السلامة، وسياسة المنظمة، والعلاقات مع الاتحادات العمالية، وإجراءات التظلم وما شابه ذلك.

- **شروط أساسية:** لكي تكون برامج التطوير الإداري والإشرافي ناجحة، فلا بد أن تحظى هذه البرامج بتأييد ودعم المستويات الإدارة العليا لها على المدى الطويل، وأن تتكامل البرامج مع أهداف المنظمة، وأن تستخدم أنشطة تعلم واقعية تتضمن مستوى ودرجة عمق مناسبين للمحتوى، وأن توفر الفرص للممارسة على رأس العمل والتقويم الذاتي للتقدم والإنجاز مدعما بمعلومات مرتدة من الرؤساء.
- **الاستراتيجيات والأساليب:** تتضمن بعض الاستراتيجيات والأساليب شائعة الاستخدام في التطوير الإداري والإشرافي التدريب بالتوجيه المباشر، وحلقات الدراسة والمناقشة، وتمرينات لخلق روح الفريق، وتمثيل الأدوار، وحالات دراسية،وأساليب المحاكاة، والدراسة الذاتية أو المستقلة .

قيود ومعوقات فعالية أجهزة التطوير الإداري

لا تعمل أجهزة التطوير الإداري في فراغ. فالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والأجهزة الحكومية التي تعمل في إطارها قد تضع حدوداً وتفرض قيوداً شديدة على تصرفاتها. وتعتبر الدراية بهذه القيود بمثابة الخطوة الأولى نحو محاولة التغلب عليها وتحسين فعالية الإدارة. وفيما يلي عرضاً للقيود الأكثر شيوعاً والأكثر أهمية:

(أ) المعوقات والقيود الخاصة بالعملاء.

١ـ مشكلات الشرعية: قد لا تقبل بعض المنظمات التي تتعامل مع أجهزة التطوير الإداري شرعية وجود هذه الأجهزة كمؤسسات مسؤولة عن توفير الخدمات الإدارية كما وأنها قد تنكر شرعية تدخل هذه الأجهزة في عملها.

٢ـ نقص القبول العام: رغم القبول العام الصريح لأهداف أجهزة التطوير الإداري، إلا أن المنظمات التي تتعامل معها ليست دائما ًعلى استعداد لقبول الاضطرابات العادية التي يمكن أن تسببها عملية التغيير الإداري.

٣ـ عدم القدرة على اختيار الأفراد المناسبين: تتطلب مشروعات التطوير الإداري قيام المنظمات باختيار بعض الإفراد للمشاركة في هذه المشروعات، خاصة في عمليات التدريب

والتنمية الإدارية. عادة ما يترتب على الاختيار غير السليم لهؤلاء الأفراد جعل مشاركتهم أقل فعالية.

٤- **الحلول المعدة مسبقاً:** أن غياب التشخيص السليم، والإيمان المفرط في الأساليب الإدارية الشائعة دفعت بعض أجهزة التطوير الإداري إلى استخدام حلول معدة مسبقاً. واتجهت هذه الأجهزة إلى إعداد حلول جاهزة بغض النظر عن المشكلات والاحتياجات الخاصة بالأجهزة الحكومية المعنية بالتطوير.

٥- **الاعتماد المسبق بعدم الجدوى:** أدت الخبرات السابقة غير الناجحة لتدخل أجهزة التطوير الإداري إلى وجود اعتقاد مسبق لدى المنظمات بعدم جدوى عمل هذه الأجهزة.

٦- **غياب التزام القيادات الحكومية العليا بالتغيير:** إن صعوبة تنفيذ التطوير الإداري الفعال قد تنشأ في بعض الأحيان نتيجة لعدم التزام القيادات العليا بوحدات الخدمة المدنية. فرغم التزام المستويات الدنيا والوسطى وأيضاً التزام الأجهزة الخارجية، إلا أن مقاومة القيادات العليا تعتبر عائقاً جوهرياً في تقديم أفكار إدارية جديدة.

٧- **مقاومة التغيير على المستوى البيروقراطي:** وتشير إلى مقاومة موظفي الخدمة المدنية للتغييرات الإدارية، وذلك لاعتقادهم(كطبقة اجتماعية) أن هذه التغييرات قد تضر بمصالحهم الشخصية.

٨- **مقاومة التغيير على المستوى السياسي:** وتشير إلى مقاومة الأجهزة السياسية للتغيرات الإدارية على المستوى البيروقراطي.

٩- **مشكلة الصورة الذهنية المرتبطة بالعام والخاص:** إن اختيار المنظمات الحكومية لأجهزة التطوير التي تتعامل معها لا يعتمد أحياناً على المزايا التي يمكن أن تقدمها هذه الأجهزة في مجال معين، ولكن على الصورة الذهنية لهذه الأجهزة ففي بعض الحالات ترتبط الصورة بمقولة:" إذا كان الجاهز ينتمي للقطاع الخاص فهو جيد، وإذا كان ينتمي للقطاع العام هو ردي" وفي بعض الحالات يكون العكس هو الصحيح.

١٠- **مشكلة المقارنة بين الأجهزة الداخلية والأجهزة الخارجية:** تشعر المنظمات في بعض الأحيان بقصور ارتباطها مع أجهزة التطوير الإداري بسبب حساسية الاختيار بين الأجهزة

الداخلية والأجهزة الخارجية. فبالإضافة إلى المشاكل النفسية والمشاكل الشخصية التي يمكن أن تظهر في التعامل مع الأجهزة الداخلية، توجد اعتبارات سياسية أخرى يمكن أن تؤثر على اختيار الأجهزة من كلا النوعين.

١١- **قيود الثقافة التنظيمية:** هناك بعض المنظمات التي تُعتبر أكثر قبولاً للتغيرات الإدارية من غيرها نتيجة لما تتصف به من قيم وقدرات ومعتقدات متميزة. ولأن المنظمات تختلف من حيث هويتها. فإن أجهزة التطوير الإداري يجب أن تكون على دراية بالخصائص الثقافية المختلفة للمنظمات لتتمكن من زيادة كفاءتها وفعاليتها.

(ب) **معوقات خاصة بأجهزة التطوير الإداري**

(١) عدم ملائمة الإمكانيات: قد تتصف المعرفة التي تمتلكها أجهزة التطوير الإداري بأنها غير ملائمة، وغير مرتبطة، ومتقادمة. وفي بعض الأحيان قد يكون السبب جمود الأفراد الين لا تتوافر لديهم فرص ذاتية للحصول على الخبرات والمعرفة الإدارية الحديثة.

(٢) نقص المصداقية: رغم حصول أجهزة التطوير الإداري على الشرعية، فقد تنقصها المصداقية في تنفيذ مشروعات إدارية معينة. ويرجع ذلك بصفة عامة إلى سوء استخدامها للمعرفة الإدارية في الماضي.

(٣) غياب الوعي التسويقي: أدى غياب العقلية التسويقية إلى جعل أجهزة التطوير الإداري تعمل كمستجيب فقط لما يُطلب منها أو كمساعدة احتياطي للمنظمات. كما أدى غياب الوعي التسويقي إلى فقدان أجهزة التطوير الإداري لدور عام وهو مساعدة المنظمات في التعرف على احتياجاتها الحقيقية. فالعقلية التسويقية تدعم جرأة أجهزة التطوير الإداري في مساعدة الأجهزة الحكومية في التعرف على احتياجاتها والتعرف على الحلول البديلة التي قد لا تكون على دراية بها. ولقد لوحظ أن المدخل الذي تستخدمه أجهزة التطوير الإداري إلى الآن هو التركيز على جانب الإنتاج، وذلك من خلال تحديد الأنشطة والخدمات التي يمكن أن تقدمها، ثم البحث عن المنظمات التي يمكن أن تستفيد من هذه الأنشطة والخدمات. والمدخل البديل لذلك هو التركيز على جانب التسويق، وذلك من خلال تحديد الأسواق المختلفة والتعرف على خصائصها. ثم تنمية أنشطة وخدمات يمكن أن تقابل احتياجات هذه الأسواق. ويبدو أن هناك نوعين من الأسواق:

الأسـواق الخـارجيـة، مثـل دور النشـر والعمـلاء الـذين لـديهم بعـض التوقعـات بشـأن الاسـتفادة مـن الجهـاز العـام. والأسـواق الداخليـة، مثـل السياسـيين، والبيروقـراطيين. ومديري الإدارة العليا، والعـاملين الـذين يسـهمون فـي أداء الجهـاز العـام، وسـواء كانـت الأنشـطة التـي يمكـن تقـديمها لهـذين النـوعين مـن الأسـواق ذات طبيعـة تدريبيـة أو غيـر تدريبية، فإنه يجب التمييز بينهما.

(٤) تصرفات العزلـة والتمييـز فـي المعاملـة: تتجـه أجهـزة التطـوير الإداري إلـى التصـرف بطريقة منعزلة. وقد تثير في بعض الأحيـان منافسـة حـادة فيمـا بينهـا. وهـذا النـوع مـن السـلوك يعـوق التصـرفات التكامليـة التـي يمكـن أن تحققهـا أجهـزة التطـوير الإداري المختلفة بغرض زيادة فعالية تدخلها في جهاز حكومي معين.

(٥) نقص المعرفـة بـدور الإدارة العامـة: تعـاني معظـم أجهـزة التطـوير الإداري مـن نقـص المعرفـة المبينـة علـى العلـم والمتعلقـة بـالإدارة العامـة فهـي تعتمـد علـى المعرفـة العامـة والمستوردة بهذا الخصوص.

(٦) تسييس موظفي أجهزة التطوير الإداري: أدى تسييس موظفي أجهزة التطـوير الإداري إلـى ضـعف اهتمامـاتهم بتنميـة قـدراتهم ومعـارفهم الإداريـة وزيـادة اهتمامـاتهم بتنميـة قدراتهم واتصـالاتهم السياسية.

(ج) المعوقات الخاصة بالعلاقة بين أجهزة التطوير الإداري وعملائها:

١- **الاختلافات الإدراكية بين مقدمي الخدمة ومستخدميها:** أدى الاختلاف في إدراك طبيعة النتـائج المتوقعـة مـن التطـوير الإداري إلـى ظهـور وجهـات نظـر وتصـرفات متعارضـة بشأن تنفيذ نفس عمليات التغيير.

٢- **غموض الأهداف ومجالات التركيز والرؤية المستقبلية:** أدى غموض الأهداف والرؤية المستقبلية لدى مقدمي الخدمة إلى ممارسات وتصرفات متعارضة بغرض التوصل إلـى نتائج يفترض أن تكون واحدة.

٣- **نقص العلاقات ذات المعنى:** يحتاج التغيير الإداري إلى تصرفات تعاونية مثل بناء فرق العمل ومشاركة الأطراف المعنية. وهو الأمر الذي يصعب تحقيقه بين أجهزة التطوير الإداري وعملائها من المنظمات.

٤- **النتائج غير الملموسة للتطوير الإداري:** قد يترتب على عدم ظهور نتائج عاجلة وواضحة لمعظم مشروعات التطوير الإداري خلق صعوبات لدى الأطراف المشاركة في سعيها لتبرير إجراء مزيد من التعاون المستقبلي فيما بينها.

(د) **المعوقات الخاصة بالبيئة العامة.**

١- **المصالح الذاتية:** إن وجود مصالح ذاتية محددة للأجهزة التي تقوم بتمويل المنظمات والإشراف على الأقسام الحكومية، بالإضافة إلى أجهزة التطوير الإداري يمكن أن يهدد عملية الإبداع والتغيير الإداري.

٢- **ضعف تمويل برامج التطوير الإداري:** تعاني كل من أجهزة التطوير الإداري والمنظمات التي تتعامل معها من ضعف تمويل برامج التطوير الإداري. ويؤدي نقص التمويل إلى إعاقة متابعة المعرفة الإدارية وتعثر تنفيذ المهام البسيطة الخاصة بتوفير الدعم الفني والمادي لمشروعات بذاتها الأقسام الحكومية بالفعل.

٣- **عدم عدالة الدفع:** قد يؤدي اختلاف المقابل الذي يدفع نظر خدمات التطوير الإداري إلى مشاكل في العلاقة بين أجهزة التطوير الإداري وعملاتها من المنظمات، وذلك لأن أجهزة التطوير الإداري الخاصة غالباً ما يدفع لها أكثر مما تُدفع للأجهزة غير الخاصة.

٤- **ندرة الأفراد المؤهلين للقيام بالاتصالات الضرورية:** قد تعاني المنظمات التي تشترك في عمليات التغيير(أجهزة التطوير الإداري، والعملاء، وأجهزة التمويل) من ندرة الأفراد المؤهلين، خاصة فئة الإدارة العليا التي يمكن أن تحرك التفاعلات اللازمة لتصميم مشروعات تعاونية فيما بينها.

٥- **التطوير الإداري الإجباري:** في معظم حالات تكوين رؤية مستقبلية إجبارية من أي نوع، مثل تلك التي تقترح من خلال بعض أجهزة التمويل الدولية، يتطلب الأمر إجراء بعض التطورات الإدارية لكي تتم عملية الموافقة على التمويل، ولكن دون الأخذ في الاعتبار الاحتياجات الفعلية للمنظمات .

٦- **تباين الثقافات القومية:** عند تطبيق المعرفة الإدارية العامة، قد لا تكون أجهزة التطوير الإداري على دراية بالصعوبات والمقاومة التي يمكن أن تنشأ من المشاكل الثقافية

المرتبطة باستخدام هذه المعرفة. فنقل تكنولوجيا الإدارة يتطلب معرفة أنماط السلوك المقبولة في كل مجتمع، وكيف تؤثر هذه الأنماط على عمليات وضع السياسات والعلاقات التنظيمية المتبادلة. ولقد لاحظت مجموعه الخبراء أن تصرفات أجهزة التطوير الإداري يجب أن تساعد في خلق ثقافة إدارية جديدة يمكن أن تحسن فعالية الأجهزة الحكومية دون التأثير على القيم الاجتماعية الأساسية.

٧- **المشاركة المحدودة للمواطنين:** يعتبر نقص أو ضعف مشاركة المواطنين في عمليات اتخاذ القرارات في الأجهزة الحكومية أحد العوامل المؤثرة سلباً على وضع وتنفيذ خطط التغيير الإداري.

الميحث الخامس

(٣-٥) واقع التطوير الإداري في بلديه جرش الكبرى

لقد انتهينا من التعريف ببلديه جرش الكبرى وأقسامها ومهامها إضافة إلى مهام المجلس البلدي، ووضعنا مقدمه لهذا الفصل تعرّف التطوير الإداري بشكل عام من ناحية نظريه إضافة إلى التعرف على أهدافه وآثاره على المؤسسات وخاصة الحكومية منها، وتطرقنا إلى مكونات التطوير الإداري لنصل إلى الحديث عن واقع هذا التطوير .

(٣-٥-١) جوانب التطوير الاداري :

إن التطور السريع في نشاطات المؤسسات الحكومية يتطلب زيادة في حجم الإنفاق الحكومي وهذا ما يسمى الجانب المالي في التطوير إضافة إلى أن هذا التطوير يحتاج إلى سن تشريعات جديدة لكي تواكب التقدم الحاصل في أداء الأعمال وهذا هو الجانب الثاني من عمليه التطوير، أما الجانب الثالث فهو الجانب الإداري الذي يشمل جميع التطورات التي حدثت على الناحية الإدارية في البلديات ، إذاً فالتطوير الإداري يشمل ثلاثة جوانب هي كالتالي :-

١- الجانب الإداري **٢- الجانب المالي** **٣- الجانب التشريعي**

وسيتم الحديث عن كل جانب من هذه الجوانب بشكل مفصل إضافة إلى توضيح تلك التطورات التي حدثت ما قبل عام ٢٠٠١م ومقارنتها بما حدث في ما بعد ٢٠٠١م إلى عام ٢٠٠٤م ليتم التعرف على الفروقات التي حصلت في الاربع سنوات الماضية والتي كان لها الأثر الكبير في التطوير الإداري في بلديه جرش الكبرى .

(٣-٥-١-١) الجانب الإداري

نعني بالجانب الإداري كافه الأمور المتعلقة بإدارة البلدية وموظفيها من خلال وظائف الأقسام الموجودة داخل البلدية والتي تساهم بشكل أو بآخر بتسيير وإدارة البلدية بشكل عام ، ويشمل تطوير الجانب الإداري عدة أمور:-

المحور الأول : تطوير الموارد البشرية :-

إن العنصر البشري كان وما زال اللبنة الأساسية في كل عمليات التحديث والتطوير وفي كافه المجالات ، لذا كان لابد من الاهتمام به من حيث الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز إضافة إلى متابعة ومراجعه أعمالهم بشكل مستمر ومن هنا تنبع أهمية الدقة في التعامل مع العنصر البشري في عمليه الإنتاج لذا كان لزاماً على بلديه جرش أن تتبنى نهجاً حكيماً في التعامل معه من خلال ما يلي:-

أ- **التوظيف:-** لقد كان موضوع التوظيف في البلديه محصوراً في الادارة العليا حيث كانت تعتمد في ذلك على المعرفة الشخصية وكانت هي المعيار الوحيد الذي يحتاجه رئيس المجلس البلدي لكي يشغل أي وظيفة شاغرة في دائرته دون النظر إلى المؤهل العلمي أو الخبرة العملية أو حتى مسابقات التعيين وهذا باعتقاد الباحث كان من أهم أسباب التدهور في أداء البلديات في بداية التسعينيات .

أما الوقت الحاضر فقد تغيرت هذه المعايير تماماً فقد أصبح الاختيار وفق الكفاءة والخبرة إضافة إلى الحاجة لان هناك وظائف جديدة لا يمكن أن يشغلها أشخاص غير متعلمين أو غير مؤهلين أو متخصص في ذلك المجال، وهذا يجعل من عمليه التوظيف أمراً في غاية الأهمية لأنه لا يمكن المغامرة في موظف غير مؤهل أو غير مناسب للوظيفة التي يشغلها.

وإذا ما تطرقنا إلى موضوع الواسطة والمحسوبية ستجد إنها كانت مسيطرة سيطرة تامة على البلديات وأدائها بشكل عام فالتوظيف بالواسطة وتسيير المعاملات أيضا لا يتم إلا بالواسطة وهذا الأمر حمّل البلديات عبأ كبيراً يكمن في التغاضي عن التجاوزات والأخطاء وتبديد المال العام وعدم تحصيل أموال البلدية من المواطنين لان البلديات كانت تسير بنظام انتخاب الرئيس والأعضاء كاملين مما يجعل هؤلاء المنتخبين يتهاونون بالتعامل مع من قام بتشريحهم وعدم تطبيق القانون عليهم كما يجب .

ب- **التدريب:** يعتبر موضوع تدريب الموظفين من أهم ما حدث من تطورات في الجانب الإداري في البلدية، حيث إن الجودة في العمل تعتمد على مهارات كل موظف ومدى

استيعابه للمطلوب منه، لذلك فتدريب وتأهيل العاملين يزودهم بالمعلومات عن رسالة المنظمة وأهدافها وتوجهاتها واستراتيجياتها. كما يزودهم بالمهارات التي يحتاجونها من اجل ضمان سير العمل وتحسين الأداء وحل المشاكل. ومن اجل ذلك عملت وزارة البلديات على عقد دورات بشكل مكثف لموظفيها وموظفي البلديات في المملكة ككل وفي كافة المجالات، وطلبت من كل بلدية القيام بتنسيب الموظفين اللذين هم بحاجه إلى دورات تدريبيه ،إضافة إلى تقديم توصيات بالدورات التي يحتاجها الموظف لدراسة هذه التوصيات والنظر فيها من اجل أخذها بعين الاعتبار في المستقبل.

ومن أهم المجالات التي تم عقد دورات تدريبيه فيها إلى موظفي البلدية ما يلي:-

١- **الدورات المالية والمحاسبية:-** وتشمل دورات التخطيط الاستراتيجي وتحليل الميزانيات وتدقيقها إضافة إلى دورات أمناء الصناديق وإدارة القبض والمحاسبة لغير المحاسبين والتدقيق المالي وإعداد الموازنات وغيرها من الدورات الخاصة بالمحاسبين الجدد مثل التأهيل المالي والتأهيل المحاسبي وإدارة الموجودات المالية ومبادئ المحاسبة، والهدف من كل هذه الدورات هو الانتقال بالموظف إلى درجه يصبح فيها مؤهلا للقيام بالعمل الموكل إليه بكل كفاءة واقتدار إضافة إلى تمكينه من التعرف على أجزاء ومهام الوظيفة بالشكل الصحيح حتى يستطيع التعرف على مسؤولياته وواجباته والابتعاد قدر الإمكان عن الوقوع في الأخطاء.

٢- **دورات قيادة الحاسوب:-** لقد تم إعطاء هذه الدورة إلى أكثر من نصف أعضاء وموظفي الجهاز الإداري في البلدية بحسب معلومات من رئيس شؤون الموظفين إذ إن هذه الدورة تساعد الموظف في أي وظيفة كانت على استخدام جهاز الحاسوب استخداماً جيداً لتسيير أعماله، حيث وضعت البلدية قاعدة معلومات لكل قسم تساهم في تبسيط المعلومات وتقديمها إلى الموظف ليتم التعامل معها بشكل صحيح وبالتالي تقليل وقت انتظار المراجعين إضافة إلى استغناء الموظف عن البحث في السجلات والدفاتر والأوراق.

٣- **دورات المساحة والتنظيم :-** وتتضمن دورات تخطيط المدن وحوسبة التنظيم ودوره مساحة المدينة وإعداد هياكل تنظيمه،وغيرها فهذه الدورات ساهمت في تأهيل مساحين وقياسين بدرجه كبيرة حيث تم الاستغناء عن اللجوء إلى مساحين مرخصين من القطاع الخاص مما وفر على البلدية الأموال وساهم في تشغيل أيدي عاملة أكثر.

٤- **دورات المستودعات:-** كما هو في كل دائرة حكوميه هناك قسم المستودعات يتم تأهيل وتدريب أفراد هذا القسم على كيفيه إدارة الموارد في المستودعات وكيفيه توريد اللوازم من وإلى أقسام البلدية المختلفة من هذه الدورات إدارة المستودعات وإدارة المشتريات والمخازن ودورة اللوازم وغيرها من الدورات .

٥- الدورات الهندسية:- تعتبر الدائرة الهندسية من أوسع الدوائر مجالا للعمل في البلدية، فهي المسؤولة عن جميع المشاريع التي تنفذها البلدية ومسؤوله أيضاً عن استلام المشاريع من المتعهدين لذلك ترخيص العديد من الدورات المتخصصة في هذا المجال لموظفي هذه الدائرة من مهندسين وفنيين ومراقبين مشاريع،واهم هذه الدورات دوره الإدارة الهندسية ودوره إعداد التقارير الهندسية ومراقبه المشاريع سواء مشاريع الطرق أو مشاريع ألابنيه إضافة إلى دوره صيانة الطرق. وكل هذه الدورات ساهمت في تحسين أداء الموظفين عن السابق وساهمت أيضاً في رفع الإنتاجية وانجاز الأعمال.

٦- الدورات في مجال الصحة العامة:- تعتبر البلديات من أكثر الدورات الرسمية في تقديم الخدمات للموظفين وخاصة الخدمات الصحية والبيئة والتي تساهم في المحافظة على بيئة المدينة وصحة المواطنين من الأمراض والآفات الناتجة عن المكارم الصحية وبالتالي فقد قامت الوزارة بعقد دورات لموظفي أقسام الصحة العامة في البلديات تساهم في رفع كفاءتهم وقدرتهم على مكافحة الآفات والتعامل مع المكاره الصحية ومعالجتها بالسرعة الممكنة، حيث قامت بعقد دورات الصحة العامة والإدارة البيئة للبلديات ومكافحة الآفات وغيرها من الدورات التي ساعدت الموظفين على إدارة العمل بالشكل الصحيح وكيفيه التخلص من النفايات وأساليب ورش المبيدات وغيرها .

٧- محطة المعرفة:- لقد تم إنشاء مركز حديث تابع إلى البلدية تحت أسم (محطة المعرفة) حيث يشتمل على أجهزة حاسوب متقدمه وموظفين ذوي كفاءة يهدف هذا المشروع إلى دمج البلدية بالمجتمع المحلي من خلال عقد دورات تدريبيه لكافه الأفراد وبمختلف الأعمار والثقافات وبأسعار رمزيه بحيث تساهم هذه الدورات بزيادة الثقافة الحاسوبية لدى أفراد المجتمع المحلي في مدينة جرش كما انه نواه لمقر رئيسي لعقد دورات لموظفي البلدية والبلديات المجاورة مستقبلاً ومن الجدير بالذكر إن هذا المشروع كان بدعم من مؤسسة عبد الحميد شومان.

- **أهم الدورات التي تعقد في محطة المعرفة:-**

إدارة الموارد البشرية- مهارات تعامل واتصال- سكرتاريا تنفيذيه- إدارة الجودة الشاملة- مهارات اتخاذ القرار-مهارات قيادية-ICDL– نظام ايزو ٤٠٠٠ –تقييم أداء العاملين- مهارات صنع القرار – الطباعة- إدارة الوقت- إدارة التفاوض.

ج- **قاعدة بيانات محوسبة:-** لقد كان لثورة المعلومات تأثيراً كبيراً على أداء الأعمال وفي جميع المجالات ومن هنا فقد اهتمت إدارة بلدية جرش الكبرى في هذا الجانب وقامت بإدخال أجهزة الحاسوب إلى أقسامها المختلفة إضافة إلى تزويدها بالأنظمة الجاهزة للعمل بحسب اختصاص كل قسم، وكان لا بد من وجود أفراد مدربين لهذه الغاية فقامت البلدية

بتدريب الموظفين على استخدام أجهزة الحاسوب ليكونوا أكثر خبره ودراية في عملهم الجديد.

إن دخول الحاسوب إلى البلدية كان بمثابة نقله نوعيه كبيره في تاريخها إذ انه ساهم في تطوير الأعمال وتسريع انجاز المعاملات وتقليل وقت انتظار المراجعين لاستكمال معاملاتهم كما ساهم في تقليل الأخطاء وسرعة معالجه البيانات واسترجاعها إذ ان أي خطأ كان يحصل قديماً كان يتطلب وقتاً طويلاً في التدقيق والمراجعة والبحث في السجلات، أما الآن فقد أصبح اكتشاف الأخطاء وتعديلها لا يحتاج أكثر من الضغط على بعض أزرار جهاز الحاسوب.

تحتوي بلدية جرش الكبرى الآن على ما يزيد عن (٨٠) جهازاً حاسوب في الوقت الذي كانت تحتوي قديماً على مالا يزيد عن أربعة إلى خمسة أجهزة، وهذه الأجهزة تستخدم بفعالية بوجود قاعدة بيانات لكل قسم من الأقسام تعمل على تزويد الموظف بكافة المعلومات والبيانات التي يحتاجها .

المحور الثاني

تطوير نمط الإداره

" إن أسلوب الإدارة التي تتبعه في المنظمة يعتبر دستوراً للموظفين " ، هذه قاعدة يجمع عليها الكثيرين فأسلوب إدارة المنظمة يعكس مدى قدرة المدير على تسيير دائرته ومن هنا فقد كان لإدارة بلدية جرش الكبرى أسلوبا في الإدارة سيتم الحديث عنه كالتالي:-

أ- **اللامركزية في اتخاذ القرارات:-** كان وما زال هذا الأسلوب من الإدارة ناجحاً في المنظمات الحكومية بشكل خاص ،وبلدية جرش الكبرى تتبع نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات حيث يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الحديثة في المؤسسات الحكومية ذات الطابع الخدماتي مثل وزارة البلديات ووزارة الأشغال ووزارة الصحة وغيرها ويقوم هذا النمط من الإدارة على تفويض الرئيس لمدراء المناطق ورؤساء الأقسام القيام بمعظم الأعمال وبدون الرجوع إليه بشكل مباشر بعكس النظام الذي كان متبع قديماً حيث كانت كافة القرارات والتعليمات تصدر من الإدارة العلياء (رئيس المجلس البلدي) دون أن يكون للإدارات الأخرى أي دور في عملية اتخاذ القرارات .

كان لهذا النمط الإداري العديد من المميزات من أهمها:-

١- البعد عن البيروقراطية وعدم تعقيد المعاملات .
٢- السرعة في الانجاز وعدم تعطيل معاملات الموظفين .

٣- تفريغ الإدارة العليا للقضايا الإستراتيجية وعدم انشغالها بالأعمال والقضايا البسيطة اليومية .

يعتبر أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات نقله نوعيه في إدارة البلديات بعد عملية التطوير التي حدثت على المجالس البلدية بعد عام ٢٠٠١م من جعل البلديات دوائر متطورة تستطيع تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة ومسؤولية .

ب- **الاتصالات بين الأقسام:-** يعتبر موضوع الاتصالات بين الأقسام من أهم التطورات التي حدثت في البلديات إذ انه أصبح هنالك تنسيق وتعاون كبير بين أقسام الدائرة بحيث يتم الاتصال مع كافة المعنيين في الأقسام بخصوص أي مشروع أو عمل يتم تنفيذه وهذا التنسيق لا يحتاج إلى موافقة رئيس المجلس البلدي فهو يفوض ذلك إلى الأقسام نفسها.

تهدف الاتصالات بين الأقسام إلى مجموعه من الأهداف من أهمها:-

١- السرعة في انجاز الأعمال من خلال التنسيق بين الأقسام .
٢- التشاور بين الأقسام للوصول إلى أفضل طريقه للعمل .
٣- عدم التعارض بين عمل الأقسام وتكملة الأقسام لبعضها البعض .
٤- الاستفادة من خبرات الأقسام فيما بينها .

كما إن الاتصالات تساهم في تدفق المعلومات بين الدوائر الحكومية والأقسام إذ إن انجاز العمل يكون بتكامل الجهود وتكافئها مع بعضها البعض ولا يكون بجهد منفرد ويتضح ذلك في بلدية جرش الكبرى من خلال وجود مندوبين عن الأقسام الموجودة فيها في كل لجنه يمكن أن يتم تكليفها بعمل معين فمثلاً لجنة العطاءات تشمل مندوباً عن المجلس البلدي ومندوب عن القسم المالي والقسم القانوني وقسم التنظيم وهندسة البلديات وديوان المحاسبة وقسم التفتيش وهكذا في كل اللجان .

ج- **المشاركة في اتخاذ القرار:-** قديماً كانت القرارات تصدر باسم رئيس المجلس البلدي ودون استشارة أعضاء المجلس أو الموظفين ذوي الاختصاص، أما بعد عملية التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى اصبح هناك امكانية لاشراك الموظفين واتخاذ القرارات بالمشاركة بين رئيس المجلس البلدي والأعضاء اظافة الى الموظفين وذلك يعود لعدة أسباب :

١- الموظفين أدرى بالقضايا التي تدور في داخل البلدية من الرئيس والأعضاء .
٢- بمشاركة الموظفين يتم اتخاذ قرارات بحيث يتحمل الموظفين المسؤولية عنها .
٣- الخبرة التي يتمتع بها العاملين في الدائرة .

ومن هنا نجد إن عملية المشاركة في اتخاذ القرار من مسؤوليات الإدارة العليا في الدائرة وهي تمثل(رئيس المجلس البلدي) ، لذا فهذا النمط الإداري يتميز بما يلي :-

١- تعزيز النهج الديمقراطي في البلدية.
٢- رفع الروح المعنوية للموظفين في مختلف وظائفهم.
٣- زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه دائرتهم.
٤- زيادة مستوى إنتاجيتهم في العمل.
٥- الشعور بالولاء والانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها .

المحور الثالث

تقويم الأداء

هناك خلط بين مفهومي تقويم الأداء وتقييم الأداء ما نهدف إليه هنا هو الحديث عن تقويم الأداء وهو الإصلاح والتحسين للأداء أي أن تقويم الأداء للموظفين هو تحسين أداءهم وتطويره ، فقد قامت البلدية منذ عام ٢٠٠١م ولغاية الآن بإجراءات عديدة ساهمت في عملية تطوير وتقويم أداء الموظفين من أهمها:-

١- إنشاء قسم خاص بالمراقبة والتفتيش الإداري يختص بمراقبة وتقويم أداء الموظفين ويشمل مجموعة من كبار الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة في العمل يقوم هذا القسم بعدة وظائف سيتم الحديث عنها لاحقاً.
٢- توفير قاعدة معلوماتية عن موظفي البلدية تشمل كافة المعلومات عن كل موظف وطبيعة عمله والدورات التي يحملها إضافة إلى الوظائف التي شغلها من قبل والمكافئات أو العقوبات التي حصل عليها طوال سنوات خدمته وذلك لكي يتم التعرف على الموظف من خلال شاشة البيانات الخاصة به.
٣- توفير مناخ صحي للموظفين في بلدية من خلال زيادة الرواتب ومنح العلاوات لمستحقيها ومكافئة المجد ومعاقبة المخطئ وبذلك يبتعد الموظف عن الرشوة وتعقيد المعاملات والتكاسل في إنجازها وقد ظهرت نتائج تلك الإجراءات من خلال زيادة الإيرادات وانخفاض معدل العجز في الموازنة.

ومن هنا نجد الأهمية الكبيرة لدور الإدارة العليا في البلدية ممثله (برئيس المجلس البلدي) في تعزيز نهج التطوير والتحديث المستمرين واتخاذ الإجراءات التي تساهم في تعديل مسار العملية الإدارية برمتها ومن أهم وابرز الإجراءات التي حدثت منذ عام ٢٠٠١م إلى الآن ما يلي:-

* **الرقابـة والتفتـيش:-** تتميـز الـدوائر الحكوميـة عـن غيرهـا مـن حيـث الرقابـة علـى الموظفين وذلك يعود لعدة أسباب من أهمها عدم الغيرة على المال العام بعكس الدوائر الخاصة فإنها تتمتع بنظام رقابه عالي المستوى لان هدفها الأساسي هو الربح ولا شي غير الربح أما الوظائف الحكومية فلا تهدف إلى جني الأرباح بل أنها تضع نصب أعينها خدمة المواطن وبلا ثمن ،ومن هنا نجد أنه لا بد أن تتمتع الدوائر الحكومية بقدر من الرقابة على الموظفين لكي يستطيعوا القيام بواجباتهم تجاه الموظفين لتقديم الخدمات إليهم وعدم تعطيل معاملاتهم .

أما عند الحديث عن الرقابة والتفتيش في بلدية جرش الكبرى فان هناك قسم خاص ينوء بهذه المسؤوليه تم اختيار أعضاءه من الموظفين ذوي الخبره والكفاءه في العمل إضافة إلى انهم من اقدم الموظفين وذلك لكي يكونوا ملمّين بكافة دوائر البلدية وأقسامها، يهدف هذا القسم إلى متابعة أمور البلدية بشكل عام من حيث :-

١- انتظام الموظفين بدوا مهم والمحافظة على سير العمل دون أي تباطؤ أو تكاسل إضافة إلى محاولة التعرف على الثغرات الموجودة في الأقسام ومعالجتها

٢- التفتيش على الأعمال المسائية التي تكون في خارج نطاق الدوام الرسمي مثل:-

أ- التفتيش على الحراس الليليين في كافة مواقع أملاك البلدية .

ب- التفتيش على عمال النظافة وأقسام الخدمات العامة .

ج- متابعة آليات وسيارات البلدية العاملة بعد ساعات الدوام الرسمي.

٣- التدقيق والتفتيش على القسم المالي وبشكل مفاجئ دون إنذار مسبق .

ومن هذه المهام التي يقوم بها هذا القسم نجد أهمية وحجم الدور الذي يلعبه في المحافظة على استمرارية العمل وضبط المخالفات وعدم التسيب في الوظيفة .

التحول الديمقراطي:

كما هو في ميدان السياسة هناك تحولات ديمقراطيه فانه في ميدان الأعمال لابد من أن يكون هناك مثل تلك التحولات .فالعمل الإداري يقوم على مجموعة من القواعد الاساسيه التي لا

يمكن اغفالها ومن أهمها الاستقرار في العمل وهذا الأمر لا يتحقق إلا بمجموعه من الإجراءات من أهمها توفير مناخ ديمقراطي للموظفين ومن هنا فقد تنبهة بلدية جرش الكبرى إلى ذلك في مرحلة سعيها نحو التطوير الإداري وقامت بإجراء مجموعه من الإجراءات التي تدل على نيتها للتحول الديمقراطي من أهمها ما يلي:-

١- السماح للموظفين بتقديم الشكاوى والاقتراحات إلى رئيس المجلس البلدي والأعضاء مباشرة ودون أي وساطات.

٢- مناقشة جميع القضايا التي تطرح من قبل الموظفين وبدون تحفظ وخاصة مطالبتهم بالمكافئات والعلاوات وكافة حقوقهم الوظيفية التي لم يحصلوا عليها.

٣- منح الموظفين الحق في ممارسة المضغوطات على الاجهزه الاداريه في حال عجزها عن تلبية احتياجاتهم الاساسيه ومطالبهم بحقوقهم.

٤- السماح بالانتقادات البناءة للإدارة والمجلس البلدي .

(٣-٥-١-٢) الجانب المالي

يعتبر التطوير في الجانب المالي من أهم ما حدث في بلدية جرش الكبرى بعد عملية دمج البلديات اذ أن الهدف الرئيس من الدمج هو تحسين أوضاع البلديات الصغيرة ودعم البلديات الكبيرة لمواصلة عملها بشكل أفضل ، ومن هنا نجد إن اهتمام الإدارة العليا في البلدية في موضوع التطوير والتحديث في الجوانب الماليه ظهر من خلال :-

١- تعيين محاسبين ذوي كفاءة وخبره في الجوانب المالية .

٢- استحداث نظام لإعداد رواتب الموظفين بشكل يقلل الأخطاء .

٣- وضع نظام مشدد للتدقيق على الجباه بوجود مدققين ذوي خبره في العمل الإداري والمالي .

٤- الاستغناء أول بأول عن السجلات وترحيلها إلى الحاسوب .

٥- التدقيق على تحصيل وقبض الرسوم المستحقة للبلديه على المواطنين .

٦- تخفيض النفقات وزيادة الايرادات وذلك نتيجة الإجراءات المتخذة للتطوير .

٧- حدوث نقله نوعيه في عملية إعداد الموازنات من خلال إعداد موازنة ربعيه لكل ثلاث أشهر ومناقشتها مع المجلس البلدي للتعرف على الثغرات ومعالجتها في الموازنة اللاحقه.

وللحديث عن التطوير في الجانب المالي في بلدية جرش الكبرى بالتفصيل سوف نعرض ملخص الموازنة للإيرادات والنفقات وذلك لجميع بنود الموازنة المصدقة من عام ٢٠٠١م لغاية

عام ٢٠٠٤م، إضافة إلى الحديث عن أهم المشاريع والاستثمارات التي قامت بها البلديـة فـي تلك الفترة .

جدول (٣-١)

بنود إيرادات البلدية للسنوات ٢٠٠١ لغاية ٢٠٠٤ م

الرقم	بنود الإيرادات	السنة			
		٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤
١	الضرائب والرسوم	٩٠١.٢٠٠	٩١٠.٣٠٠	٩١٥.٠٠٠	١.١٢٠.٠٠٠
٢	رخص المهن	٤٦.٥٠٠	٤٨.٠٠٠	٥١.٤٠٠	٥٢.١٠٠
٣	رخص الأبنية والإنشاءات	٧٥.٠٠٠	٧٧.٢٠٠	٨٦.٤٠٠	١٧٠.١٠٠
٤	العوائد	٩٢.٤٠٠	٩٤.٤٠٠	١١٨.١٠٠	١٣٠.٠٠٠
٥	الرسوم	١٥٧.٧٠٠	١٦٠.٠٠٠	١٧٧.٣٥٠	١٨٦.٤٠٠
٦	الإيرادات المختلفة	٦٢.٦٠٠	٦٦.١٠٠	١٧١.٦٠٠	٢٩١.٢٠٠
٧	المساعدات والهبات	٠	٠	٠	٠
٨	الإيجارات	١٠٨.٠٠٠	١١٤.٥٠٠	١٣٨.٥٠٠	١٤٠.١٥٠
٩	إيرادات المشاريع وإنتاج السلع	٠	٠	٠	٠
١٠	إيرادات الفوائد	١.٠٠٠	١.٠٠٠	٤.٠٠٠	٥.٠٠٠
١١	إيرادات الاستثمارات المالية والعقارية	١٥.٥٠٠	٢٠.٣٠٠	٢٥.٢٠٠	٣٠.٧٠٠
	المجموع	**١.٤٥٩.٩٠**	**١.٤٩١.٨٠**	**١.٦٨٧.٥٥**	**٢.١٢٦.٤٥**

المصدر/ وزارة البلديات ، بلدية جرش الكبرى ، الدائرة المالية ، التقرير السنوي للايرادات للاعوام من ٢٠٠١ – ٢٠٠٤ م[1]

البند الأول) الضرائب والرسوم :- تلاحظ من الجدول (٣-١) أن الضرائب والرسوم هي من أهم بنود الإيرادات حيث أنها تنمو بشكل متزايد فقد وصلت في عام ٢٠٠١م إلى (٩٠١.٢٠٠) دينار لتصل في نهاية عام ٢٠٠٤م إلى (١.١٢٠.٠٠٠) دينار مما يدل على التطور الواضح في طرق تحصيل واجباية تلك الضرائب والرسوم من المواطنين الأمر الذي انعكس بالتالي على الموازنة العامة للبلديه ، وساهم في فتح مجالات جديده للنفقات الرأس مالية والاستثمارية على حد سواء.

[1]المصدر/ وزارة البلديات ، بلدية جرش الكبرى ، الدائرة المالية ، التقرير السنوي للايرادات للاعوام من ٢٠٠١ – ٢٠٠٤ م

أما الزيادة الواضحة في معدل الإيرادات فقد كانت بين عامي ٢٠٠٣و٢٠٠٤م حيث زادت الإيرادات بحوالي(٢٠٥.٠٠٠) دينار يعود السبب إلى انه في هذه الفترة تم زيادة عدد المحاسبين في الدائرة المالية وتم التدقيق في تحصيل هذه الضرائب والرسوم من قبل الجباة إضافة إلى التطور في مجال استخدام الحاسوب في عملية تحصيل الذمم.

البند الثاني) رخص المهن :- ارتفع تحصيل البلدية لرخص المهن منذ بدايات التسعينيات وذلك لحدوث هجره من القرى إلى المدينة وبالتالي هناك مشاريع تجاريه وصناعية كثيره تحتاج إلى ترخيص من البلدية مما أدى إلى استحداث قانون عصري لرخص المهن وشروط ترخيص المهن والصناعات المختلفة إضافة إلى المتطلبات التي يجب ان تتوفر في حامل هذة الرخصة او في مكان مزاولة العمل،كل ذلك أدى إلى زيادة إيرادات بلديه جرش الكبرى من عائدات رخص المهن حيث وصلت في عام ٢٠٠١ إلى (٤٦.٥٠٠) دينار وارتفعت لتصل في عام ٢٠٠٤م (٥٢.١٠٠) دينار وهذا الارتفاع كان لعدة اسباب :-

١- ازدياد عدد المشاريع الصغيره في المدينه .
٢- قيام البلدية بتوجيه انذار للمتخلفين عن الترخيص .
٣- منح البلدية للمواطنين فترة سماح ثلاثه اشهر في بداية كل العام لكي يتم ترخيص المحلات .
٤- التسهيلات في الاجراءات التي تتبعها البلدية في انهاء معاملة الترخيص .

البند الثالث) رخص الأبنية والإنشاءات :- كانت ايرادات البلدية من رخص الأبنية والإنشاءات(٧٥.٠٠٠) دينار في عام ٢٠٠١م وارتفعت ببطء في العام الذي يليه إلى(٧٧.٢٠٠) دينار ولكنها في عام٢٠٠٤م حصلت طفره كبيره في موضوع الأبنية والإنشاءات بسبب النمو السكاني إضافة إلى هجرة العراقيين إلى الاردن بعد الحرب العراقيه وقيامهم بشراء الأراضي والبناء عليها،ووصلت ايرادات البلدية من رخص الأبنية والإنشاءات إلى (١٧٠.١٠٠) دينار وهو ضعف المبلغ الذي وصلت اليه في العام الذي يسبقه .

ويعود سبب ارتفاع ايرادات البلدية من رخص المهن والإنشاءات إضافة إلى الاسباب سابقة الذكر إلى انها قامت بانشاء قسم متخصص في متابعة أمور الرقابه على الابنيه غير المرخصه وتوجيه الانذارات لهم واذا استدعى الامر كانت تقوم بتحويلهم إلى المحكمه المختصه

وخاصه في الابنيه الضخمه ويقوم على هذا العمل كادر من ذوي الخبره في موضوع الابنيه والانشاءات من مراقبي ابنيه ومساحين ومهندسين متخصصين في هذا العمل.

البند الرابع) العوائد :- تشمل العوائد العديد من المستحقات التي يدفعها المواطن للبلديه ومن هنا جاء الاهتمام في تطوير عملية التعامل مع هذه العوائد من حيث حصرها وحسابها بدقه بالتنسيق بين القسم المالي والاقسام الاخرى ذات العلاقه مثل قسم التنظيم والاستملاك وقسم العطاءات وقسم الابنيه وتشمل هذه العوائد:-

١- عوائد التنظيم والتحسين :- يتم متابعة كشوفات قسم التنظيم لبيان المبالغ المستحقه على المستفيدين من خدمات البلدية بخصوص قطع الاراضي المنظمه والتي تكون داخل حدود البلدية كما يتحقق عليهم ضرائب التحسينات التي تستفيد منها عقاراتهم سواء كانت اراضي او مباني سكنيه،ووصلت في عام ٢٠٠٤م إلى (٢٨.٠٠٠) دينار.
٢- عوائد التعبيد والتزفيت :- تم استخدام نظام جديد في عام ٢٠٠٢م لمتابعة الطرق المعبده في داخل حدود بلدية جرش الكبرى واحتساب الرسوم المتحقق على اصحاب الاراضي والعقارات التي تستفيد من هذه الطرق ،ويقوم ذلك النظام على تحديد جميع القطع التي يمر بها طرق معبده للشخص المطلوب حيث يقوم بدفع مانسبته ٤٠% من قيمة التعبيد وتدفع الدوله ٦٠% من تلك القيمه،ووصلت في عام ٢٠٠٤م إلى (٨٤.٥٠٠) دينار وهي من اكثر العوائد تحصيلاً .
٣- عوائد الارصفه والاطاريف :- يعتبر هذا النوع من العوائد من اقل العوائد تحصيلاً حيث يتم تحصيل مبلغ(١٢.٠٠٠)دينار سنوياً وهذا المبلغ لا يكاد يعطي ٢٠% من تكلفة الارخصه والاطاريق التي تقوم البلدية سنوياً بأنشاءها.

مما سبق يتضح الدور التي تقوم به البلدية في تحصيل المبالغ المستحقه لها على المواطنين وتقع هذه المهمه على كاهل القسم المالي حيث تم تحصيل (٩٢.٤٠٠) دينار في عام ٢٠٠١م وبسبب الإجراءات التي اتخذتها البلدية في موضوع التطوير الإداري ارتفع هذا المبلغ إلى (١٣٠.٠٠٠) في نهاية عام ٢٠٠٤م الامر الذي ساهم في دعم موازنة ذلك العام.

البند الخامس) الرسوم:- تحتل الرسوم اعلى نسبه تقريباً بعد الضرائب من حيث كميتها وفروعها فهي تشمل العديد من البنود والتي يدفعها المواطن عند تقديمه لاي معامله في البلدية ، قامت ادارة البلدية بتخصيص جابي متخصص لجباية هذه الرسوم لكي يتم حصرها بدقه فقد وصلت تحصيل البلدية من الرسوم لعام٢٠٠١م (١٥٧.٧٠٠) دينار لم يرتفع كثيراً في السنه اللاحقه ولكنه وصل في نهاية عام ٢٠٠٤م إلى (١٨٦.٤٠٠)دينار وفيما يلي الرسوم بالتفصيل:-

١- رسوم مواقف السيارات :- (١٦.٠٠٠) دينار في عام ٢٠٠١م وصل في عام ٢٠٠٤ إلى (١٩.٦٥٠)دينار.
٢- رسوم خضار و فواكه:- (١٧.٠٠٠) دينار في العام ٢٠٠١م وصل في عام ٢٠٠٤ إلى (٢١.٠٠٠) دينار .
٣- رسوم مظلات المحلات التجارية :- (١٥.١٠٠) دينار في عام ٢٠٠١م وصل في عام ٢٠٠٤ إلى (١٨.٤٥٠) دينار .
٤- رسوم تصديق عقد أيجار:- (٩.٤٠٠) دينار في عام ٢٠٠١م وصل في عام ٢٠٠٤ إلى (١٤.٦١٠) دينار .
٥- رسوم ذبح في المسلخ البلدي :- (١٥.٢٥٠) دينار في عام ٢٠٠١م وصل في عام ٢٠٠٤ إلى (١٨.٤٦٠) دينار .
٦- رسوم اشتراك في مكتبة البلدية :- (٥.١٠٠) دينار في عام ٢٠٠١م وصل عام ٢٠٠٤ إلى (٩.٤١٠) دينار .
٧- رسوم براءة ذمه :- (٤.٢٠٠) دينار في عام ٢٠٠١ م وصل في عام ٢٠٠٤ إلى (٧.٦٥٠) دينار .
٨- رسوم انشاء ابار ارتوازيه :- (٥.١٢٠) دينار في عام ٢٠٠١ م وصل في عام ٢٠٠٤ إلى (٨.٦٠٠)دينار .
٩- رسوم مقاهي و دور سينما :- (٤.٨٠٠) دينار في عام٢٠٠١ م وصل في عام ٢٠٠٤ إلى (٨.٢١٠) دينار .
١٠- رسوم موازين ومقاييس :- (١٨.٤٠٠) دينار في عام ٢٠٠١ م وصل في عام ٢٠٠٤ إلى (٢٢.٦٥٠) دينار.
١١- رسوم أخرى :- (٢١.٢٠٠) دينار في عام ٢٠٠١م وصل في عام ٢٠٠٤ إلى (٢٦.٠٠٠) دينار .

ونلاحظ مقدار التطور الحاصل في تحصيل الرسوم المستحق للبلدية على المواطنين حيث يمكن الوصول إلى اسباب هذا التطور وهي كما يلي:-

١- زيادة عدد المحاسبين في القسم المالي .
٢- عقد دورات تدريبيه للمحاسبين لتدريبهم على كيفيه احتساب الرسوم .
٣- وضع مندوبين عن البلدية في(قسم السير – الترخيص – المسلخ – مكتبة البلدية – سوق الخضار) .
٤- الاتصال مع جميع الدوائر الرسميه التي يمكن ان تزود البلدية بالمعلومات حول المتخلفين عن دفع الرسوم .
٥- وضع نظام محوسب لبيان قيمة الرسوم على كل معامله يحتاجها المواطن .

البند السادس) الايرادات المختلفه:- يقصد بالايرادات المختلفه هنا :-

١- بيع اموال البلدية غير المنقوله – فضلات الاراضي – عقارات اراضي – مباني .
٢- بيع اموال البلدية المنقوله – اللوازم – المعدات .
٣- ايرادات محكمه البلدية من مخالفات (مخالفات السير – الصحه – الاسواق – الابنيه – رخص المهن) .
٤- المصروفات المستردة .
٥- بقايا المجالس القروية .
٦- الغرامات ونسخ العطاءات .

وصلت هذه الإيرادات المختلفه في عام ٢٠٠١ م إلى (٦٢.٦٠٠) دينار .

ارتفقت هذه الايرادات في عام ٢٠٠١ إلى (٦٦.١٠٠) دينار اما في عام ٢٠٠٣ فقد تضاعفت هذه الايرادات اكثر من ضعفين لتصل الى(١٧١.٦٠٠) دينار وذلك بسبب مجموعه من الإجراءات التي قامت بها بلدية جرش الكبرى لتطوير عملية تحصيل الايرادات وهي:-

١-التخلص من كافة العقارات التي لا فائدة منها ببيعها بالمزاد العلني .

٢-بيع جميع اللوازم والمعدات التالفة لدى البلدية واستخدام المخازن في معدات جديدة .

٣- الربط الالكتروني الذي جرى في نهايه عام ٢٠٠٤م مع امانة عمان الكبرى ليتم تحصيل مخالفات السير بدقة وفي عام ٢٠٠٤ م وصل مجموع الايرادات المختلفة إلى (٢٩١.٢٠٠) دينار.

البند السابع)المساعدات والهبات

البند الثامن)الإيجارات:- تعتبر الإيجارات من بنود الإيرادات الهامه في بلدية جرش الكبرى اذ انها تحقق دخلاً اضافياً لا يستهان به إلى البلدية، فهي تقوم بتأجير ما تملكه من ابنية وعقارات زائده عن حاجتها إضافة إلى الاستثمارات والمشاريع التي تقوم بطرحها في المزاد العلني لتأجيرها ومن هذه العقارات والاستثمارات:-

(مجمع السفريات الجديد - مجمع السفريات القديم – سوق الخضار والفواكه المركزي - مخازن مبنى البلدية – مخازن مبنى المحكمه - المدينه الحرفيه - قطع اراضي - متنزه البلدية - عقارات في داخل المدينه) .

وتقوم البلدية بمتابعة امور هذه العقارات والاستثمارات وتحصيل ايجاراتها فقد كانت الايرادات من الأيجارات في عام ٢٠٠١م(١٠٨.٠٠٠)دينار ارتفعت قليلاً في عام ٢٠٠٢م حيث وصلت إلى (١٤٠.١٥٠) دينار في نهاية عام ٢٠٠٤ م الأمر الذي ساهم في دعم ميزانية البلدية، واذا تحدثنا عن سبب هذا التطور في تحصيل الايجارات فهو يعود إلى الآليه التبعه في البلدية لتحصيلها وذلك بالتعاون بين القسم المالي والقسم القانوني حيث يقوم القسم القانوني بتوجيه إنذارات للمستأجرين المختلفين عن الدفع والقسم المالي بدوره يتابع عملية تحصيل الإيجارات شهرياً من خلال محاسب متخصص في ذلك.

البند التاسع) ايرادات مشاريع انتاج السلع والخدمات .

البند العاشر) ايرادات الفوائد :- يتلخص هذا البند في ان هناك مبالغ مودعه لدى بنك تنمية المدن والقرى عائده للبلديه ولكنها ضمن المبالغ التي لا يمكن التصرف بها اذ انها تعتبر (رصيد امانات) ويتحقق سنوياً على هذه المبالغ فوائد ايداع وصلت في عام ٢٠٠٤م إلى (٥.٠٠٠) دينار.

البند الحادي عشر) ايرادات الاستثمارات الماليه والعقاريه:- تعتبر هذه الايرادات من اقل الايرادات نمواً لانها قديمه الاصل حيث ان هناك استثمارات للبلديه تعود إلى السبعينات من القرن الماضي وبالتالي فان الايراد المتحصل من هذه الاستثمارات ثابت نوع ما فقد كان في

عام٢٠٠١ م (١٥.٥٠٠) ارتفع إلى (٣٠.٧٠٠) في عام ٢٠٠٤م وكان هذا الارتفاع يعود إلى عدت اسباب :-

١- خروج بعض المستأجرين لأملاك البلدية ودخول مستأجرين جدد باسعار اعلى .
٢- اضافة بعض المباني إلى المباني القديمه وتاجيرها .

والنوع الثاني من الاستثمارات هو الاستثمارات الماليه وهي نوعان:-

١- ارباح المساهمه في رأسمال بنك تنمية المدن والقرى .
٢- ارباح المساهمه في راسمال شركات ومؤسسات خاصه.

لم يحدث تطوير حقيقي لهذه الاستثمارات وذلك لان الوضع المالي للبلديه لا يسمح بالمشاركه في رأسمال أي شركات او مؤسسات خاصه لوجود عجز في موازنتها .

اما عند الحديث عن النفقات ،فقد سعت البلدية قدر استطاعتها ان تخفض من النفقات بمختلف انواعها ويعتبر موضوع تخفيض النفقات من اهم اهداف التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى لانها تعاني من عجز كبير في ميزانيتها وتسعى دائماً لتخفيض هذا العجز من خلال الاستثمارات واقامة المشاريع لزيادة الإيرادات وخفض النفقات والجدول التالي يبين ذلك :-

جدول (٣- ٢)

بنود نفقات البلدية للسنوات ٢٠٠١ لغاية ٢٠٠٤ م

الرقم	بنود النفقات	السنه			
		٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣	٢٠٠٤
١	الرواتب والأجور والنفقات	٩٠٩.٢٢٠	١.٠٨٨.١٧٥	١.٠٧٢.٧٥٠	١.٠٨٦.٥٠٠
٢	مصاريف إدارية عمومية(أخرى)	١١٣.٥٣٠	١١٦.٢٠٠	١١٤.٠٠٠	١٠٦.٩٠٠
٣	مصاريف إيجارات	٢.٠٠٠	١.٥٠٠	٢.٠٠٠	١.٤٠٠
٤	مصاريف الصحة والبيئة	٧.٦٠٠	٩.٨٥٠	٩.٩٠٠	١١.٢٠٠
٥	مصارف اجتماعيه	٩.٢٠٠	٨.٦٠٠	٥.٧٠٠	٤.٩٠٠
٦	مصاريف الصيانة	١٠٦.٤٠٠	١١٤.٨٠٠	١٦٠.١٠٠	١٧٨.٢٨٠
٧	مصاريف فواعد وعمولات	٢٢٨.٦٥٠	٢٤١.٠٤٠	٢٧٠.١٦٠	٢٨١.٤٠٠
٨	نفقات رأسمالية إدارية	٢٠.٠٠٠	٢٦.٧٠٠	١١.٦٠٠	١١.٢١٠
٩	نفقات رأسمالية خدمية	٢٩٢.١٣٠	٣١٢.٦٥٠	٤١١.٠٠٠	٤٦١.٠٠٠
	المجموع	**١.٦٨٨.٧٣**	**١.٩١٩.٥١٠**	**٢.٠٥٧.٢١٠**	**٢.١٤٢.٧٩٠**

البند الأول)الرواتب والأجور والعلاوات:- نلاحظ من الجدول رقم(٣-٢) أن بند الرواتب والأجور والعلاوات هو من أهم بنود النفقات في البلدية اذ انه يستحوذ على ما يقارب ثلثي الميزانية وتشكل الرواتب والأجور نسبة ٧٠% من نفقات البلدية وهي ترتفع بشكل متزايد بسبب التعيينات التي تجري كل عام وتعزى هذه التعيينات إلى حاجة البلدية إلى متخصصين في بعض المجالات مثل(برمجة الحاسوب –المساحة والتنظيم- الهندسة الزراعية-الرسم الهندسي-الهندسة المدنية...الخ).

نجد أن الرواتب والأجور والعلاوات وصلت إلى (٩٠٩.٢٢٠) دينار في عام ٢٠٠١م وارتفعت في نهاية عام ٢٠٠٤ إلى (١.٠٨٦.٥٠٠)دينار وهذا المبلغ يعد زياده طبيعيه على الميزانيه، ومن الجدير بالذكر هنا ان مبلغ الرواتب والاجور قد انخفض في السنوات الاخيره قليلاً بسبب مجموعة من الإجراءات التي قامت بها البلدية، حيث تم الاستغناء عن خدمات مجموعة كبيره من العمال لانهم عمال مؤقتين وتنتهي عقودهم بانتهاء المشروع الذي تم تعيينهم من اجله ولم يتم تجديد العقود إلى للقليل منهم الأمر الذي ساهم في تخفيض معدل الزياده في بند الرواتب والاجور حيث كان في عام ٢٠٠٢م (١.٠٨٨.١٧٥) دينار وصل في نهاية عام٢٠٠٣م(١.٠٧٢.٧٥٠) دينار وعاد ليرتفع في عام ٢٠٠٤ حوالي (١٤)الف دينار عن عام ٢٠٠٣م حتى وصل إلى (١.٠٨٦.٥٠٠)دينار.

ويشمل بند الرواتب والاجور والعلاوات الفروع التاليه:-

رواتب كل من (رئيس البلدية-رئيس اللجنه-المصنفين-غير المصنفين-الموظفين بعقود-المتقاعدين-العمال-موظفي المحكمه)

وتشمل العلاوات (علاوة العمل الاضافي - بدل اقتناء سياره - بدل أجور نقل وعلاوات سفر) ويشمل ايضاً مكافئات اعضاء المجلس البلدي ومساهمات الضمان الاجتماعي .

البند الثاني) مصاريف اداريه عموميه (اخرى):- تقوم البلدية بدفع مصاريف متعددة المسميات وهذه المصاريف تساهم في تسيير عجله العمل والانتاج في البلدية ولا يمكن ايقافها ولكن يمكن تخفيظها والحد منها او الحد من زيادتها حيث قامت البلدية في السنوات الاخيرة بوضع تصور عام لتلك المصاريف وذلك بتشكيل لجنة خاصه للقيام بتحديد اولويات المصروفات وعملت اللجنه على محاوله التخفيض قدره الامكان من المصاريف غير الضرورية سعيا منها لدعم الميزانيه العامه للبلديه بشكل غير مباشر فقد قامت بالاجراءات التاليه :-

[1]المصدر/ وزارة البلديات ، بلدية جرش الكبرى ، الدائرة المالية ، التقرير السنوي للنفات للاعوام من ٢٠٠١ – ٢٠٠٤ م

١- عدم المبالغه في اعلانات التهنئه والعزاء في الصحف والمجلات .
٢- تخفيض مكافئات لجان التخمين كون الموظف يقوم بالتخمين أثناء وقت الدوام الرسمي .
٣- اختصار المكالمات الهاتفيه والاتصالات لاغراض العمل الرسمي .
٤- الدقه في توزيع القرطاسيه والمطبوعات على الاقسام ومتابعه استهلاكها .

كما ان هناك مصاريف لايمكن التخفيض منها وهي (الكهرباء – المياه –محروقات السيارات والآليات – شراء النماذج والخططات – مصاريف المحاماه واثمان الكتب والمجلات واشراكات الصحف – إضافة إلى الاشتراكات في المنظمات العربية والدولية) .

واما عن مصاريف التدريب والتطوير فقد سعت الاداره إلى الحصول على موافقه الوزاره على تدريب الموظفين على نفقتها الخاصه وعدم تكليف البلدية سوا اجور النقل والسفر لحضور الدوره ، ومن كل هذه الاجراءات نجد ان بند المصروفات هو في انخفاض مستمر حيث كان في عام ٢٠٠١م (١١٣.٥٣٠) دينار وصل في عام ٢٠٠٤م إلى (١٠٦.٩٠٠) وذلك بانخفاض مقدار حوالي (٧.٠٠٠) دينار وهذا يعتبر انجاز لمشروع التطوير الاداري في البلدية

البند الثالث) مصاريف الايجارات :- يمكن تعريف مصاريف الايجارات على انها جميع ما يتم صرفه على المباني والعقارات المؤجره والتي تعود ملكيتها إلى البلدية اضافة إلى ما يتم استئجاره من آليات وسيارات لخدمه البلدية ، ومن هنا فقد تنبه المجلس البلدي إلى تلك المصاريف وحاول قدر الامكان التقليل منها حتى وصلت إلى اقل ما يمكن وذلك بالاجراءات التاليه :-

١- تكليف المستاجرين بكافه تكاليف صيانة المباني والعقارات المؤجره لهم من تاريخ بدء الاجره معهم ولغايه تسليمهم المأجور .
٢- إلزام المستاجرين بتسليم المأجور كما هو عند استلامه واصلاح أي خلل موجود .
٣- الاعتماد قدر الإمكان على آليات وسيارات البلدية في العمل والتقليل من استئجار الآليات الخاصه .

وبذلك انخفظت مصاريف الإيجارات إلى ان وصلت (١.٤٠٠) دينار في نهاية عام ٢٠٠٤ م .

البند الرابع) مصاريف الصحه والبيئة :- اهتمت البلدية في موضوع الصحة والبيئه لما له من آثار واضحه وسريعه على المجتمع فقد وضعت قسم مختص في ذلك المجال يقوم بعمله على اكمل وجة وخصصت له الميزانيه التي تكفي احتياجاته من ملابس للعمال ولوازم تنظيف وتعقيم وشراء مبيدات كيماوية واجهزة رش لهذه المبيدات كما قامت بتخصيص مبلغ سنوي لاشتراك البلدية في مجلس الخدمات المشتركة لما له من اهميه في مجال التعاون المشترك للعمل ،ونلاحظ

ان قيمه المصاريف عام ٢٠٠١ كانت (٧،٦٠٠) دينار ارتفعت في عام ٢٠٠٢م إلى (٨٥٠،٩) دينار ولم ترتفع كثيرا في العام الذي يليه حيث وصلت إلى (١١.٢٠٠) دينار في نهايه عام ٢٠٠٤م .

البند الخامس) مصاريف اجتماعية :- المصاريف الاجتماعيه هي ما يصرف على الاحتفالات والاعياد الرسميه والقوميه والمناسبات الوطنيه اظافة إلى الاعلانات في الصحف والمجلات واجهزة الاعلام المختلفة ومايتم انفاقه على دفن الموتى وضيافة زوار البلدية ومساهمتها في مجلس الخدمات الاجتماعيه ،كل هذه المصاريف تقع ضمن المصاريف الاجتماعيه فقد انخفضت من (٩.٢٠٠) دينار في عام ٢٠٠١ م إلى (٤.٩٠٠) دينار في عام ٢٠٠٤ م بسبب السياسه المتبعه من اداره البلدية في تخفيف النفقات وزياده الايرادات .

البند السادس) مصاريف الصيانه :- سعيا من البلدية إلى التطوير والتحديث في اعمالها منذ عمليه دمج البلديات قامت بمجموعه من الاجراءات تعتبر اهمها ما قامت به من صيانة لمختلف مواقعها حيث قامت بصيانة الابنيه والمنشآت الخاصه بها وساهمت في صيانه الاشارات الضوئيه في المدينه إضافة إلى قيامها بصيانة الحدائق والمتنزهات والمقابر والمسالخ والملاعب والبرك والينابيع سعيا منها لاظهار المدينه بشكل جميل لان مدينة جرش تتميز بطابع سياحي تميزها عن باقي المحافظات ولابد من اظهر الوجه الحسن للمدينه امام السياح القادمين اليها .

وعلمت البلدية ايضا على صيانة الارصفة والشوارع والعبارات ومظلات الانتظار وشكلت مجموعة من المتخصصين في مجال الكهربائيات لصيانه شبكة انارة الشوارع وعلامات ولوحات الطرق ومع ذلك لم تنسى الاهتمام بالآليات والاجهزة الموجوده لديها فقد قامت بصيانة جميع الآلات والسيارات التي هي بحاجه إلى صيانة وعملت على اعادة الاجهزة المعطلة إلى العمل من جديد وهذا الجهد كان مكلفا على البلدية اذا وصلت تكلفة الصيانه إلى (١٠٦.٤٠٠) دينار في عام ٢٠٠١ م ارتفع هذا الرقم في نهايه عام ٢٠٠٤ م إلى (١٧٨.٢٨٠) دينار وبزيادة حوالي (٧٢.٠٠٠) دينار في اربع سنوات فقط .

البند السابع) مصاريف فؤائد وعمولات :- لايمكن اغفال المصاريف التي تتحملها ميزانية البلدية على فوائد العمولات حيث تدفع البلديةاكثر من (٨٠.٠٠٠) دينار فؤائد للحساب المكشوف في بنك تنمية المدن والقرى إضافة إلى حوالي (١٤٢.٠٠٠) دينار تدفعها كفوائد للقروض الممنوحه من نفس البنك ، وبتعامل البلدية مع البنوك التجاريه فانها تدفع سنوياً مالا يقل عن (٥٠.٠٠٠) دينار فوائد لحساباتها في تلك البنوك ، واخيراً فان البلدية تساهم في منظمة المدن العربيه وتقوم

بدفع (١٨.٥٠٠) دينار سنوياً بدل هذه المساهمه حيث يصل مجموع مصاريف الفؤائد والعمولات إلى (٢٨١.٤٠٠) دينار.

البند الثامن) نفقات رأسماليه اداريه :- الأثاث والاجهزه والمعدات المكتبيه وشراء السيارات هي مجمل تلك النفقات الرأسماليه الأدارية فقد ساهم التطوير الاداري والاجراءات المتخذة لتفعيل ذلك التطوير في خفض النفقات الرأسمالية إلى النصف بعد ما كانت حوالي (٢٠.٠٠٠) دينار في عام ٢٠٠١م وصلت إلى (١١.٢١٠) دينار في نهاية عام ٢٠٠٤م ، حيث تم تخفيض المبلغ المعد لشراء الاثاث والسيارات إلى النصف وتم التعميم على الاقسام وخاصه قسم المشتريات بعدم شراء أي جهاز او أي معدات مكتبيه الا بعد دراسة طلب الشراء وحاجة القسم المعني للجهاز والتأكد من ضرورة شراوه .

البند التاسع) نفقات رأسمالية خدميه :- لايمكن للبلديه ان تعيش دون انخراط في المجتمع وهي اكثر الدوائر الرسميه انخراطاً فيه فهي تعمل على فتح الشوارع وتعبيدها وأنشاء الارصفه والاطاريف إضافة إلى انارة الشوارع والاشارات الضوئيه وانشاء المحلات ووضع العلامات ولوحات الطرق واقامة الجدران الاستناديه.كما انها تقوم بشراء الآليات الأنشائيه لانشاء المباني لاستخدام البلدية وعمل الملاعب والحدائق والمتنزهات إضافة إلى استهلاك المباني والاراضي التي ترغب باستغلالها للعمل العام.

كل هذه الاعمال تقوم بها البلدية وتتحمل تكاليفها اذ وصلت تكلفة النفقات الرأسماليه الخدميه لعام ٢٠٠١م حوالي (٢٩٢.١٣٠) دينار ارتفعت في العام الذي يليه إلى (٣١٢.٦٥٠) دينار إلى ان وصلت عام ٢٠٠٤م إلى (٤٦١.٠٠٠)دينار.

استثمارات البلدية :-

لقد سعت إدارة البلدية ممثلة برئيس وأعضاء المجلس البلدي إلى محاولة التقليل من العجز الحاصل في ميزانيتها والذي كان يزداد عاماً بعد عام إلى أن قامت بتنفيذ مجموعة من المشاريع الاستثمارية لكي تزيد من الإيرادات وتقلل من النفقات إضافة إلى قيامها بتطوير بعض المشاريع والاستثمارات القائمة مسبقاً وذلك لزيادة دخل البلدية من تلك الاستثمارات ومن أهم هذه المشاريع:-

أولاً- مجمع السفريات الجديد :- بدأ العمل في هذا المجمع منذ تاريخ ٢٠٠١/٢/١م، وهو من أهم المشاريع والاستثمارات التي قامت بها بلدية جرش الكبرى في تلك الفترة حيث أنه يضم أكثر من (٧٠) مخزن تحمل هذه المخازن جميع المواصفات التي يرغب

المستأجر به من حيث سعة المكان، وتوفر خدمات الكهرباء والمياه والدورات الصحية والتهوية الجيدة إضافة إلى قربها من وسائط النقل في مجمع السفريات.

قامت البلدية منذ تاريخ انطلاق العمل في المجمع بتأجير معظم المخازن الموجودة فيه وذلك عن طريق طرحها في المزاد العلني وحققت أسعار جيدة مما شكل دعماً كبيراً للبلدية حيث تقدر إيرادات المجمع بحوالي (١٤٠.٠٠٠) ديناراً سنوياً وتسعى البلدية أيضاً إلى تطوير المجمع وزيادة الاستثمارات فيه.

ثانيـاً- سـوق الخضـار والفواكـه الجديـد:- بـدأ العمـل فـي هـذا السـوق منـذ ٢٠٠١/١٠/١م وذلك بعد إلغاء السوق القديم لعدة أسباب من أهمها ضيق المكان وعدم وجود خدمات كافية ومناسبة للمستأجرين، وفي هذا السوق الجديد تم إنشاء حوالي (٢٣) مخزن إضافة إلى كفتيريا تخدم السوق ومكتب " لملتزم السوق " وهو الشخص المسؤول عن جميع ضرائب ورسوم مزاولة مهنة الدلالة والكمسيون في سوق الخضار المركزي حيث بلغ قيمة العطاء لعام ٢٠٠٤م (١٢٠.٠٠٠) دينار بينما لم يتجاوز في عام ٢٠٠١م (٨٦.٥٠٠) دينار.

قامت البلدية بتأجير مخازن سوق الخضار وفق نظام معين تم الاتفاق عليه بينها وبين أصحاب المحلات القدامى في السوق فقامت بإعطائهم مخازن مساوية لمخازنهم القديمة في السوق القديم وباقي المخازن تم طرحها للمزاد العلني لتأجيرها للراغبين في العمل. وتم استئجار جميع المخازن وبأسعار جيدة مما شكل دعماً قوياً لمعدل الإيرادات وبالتالي أنعكس ذلك على موازنة البلدية بشكل إيجابي، ويقدر إيراد البلدية من سوق الخضار والفواكه بحوالي (١٤٥.٠٠٠) دينار سنويا[١] .

ثالثاً- المدينة الحرفية:- تم إنشاء المدينة الحرفية لتكون مجمعاً للحرف والصناعات بعيداً عن اكتظاظ الأسواق وازدحام الطرقات حيث تم اختيار مكان بعيد قليلاً عن وسط المدينة ليتم مزاولة العمل فيه بشكل مريح وبعيداً عن إزعاج سكان المدينة، كانت تكلفة هذه المدينة حوالي (٨٠٠.٠٠٠) دينار وهي بدعم مشترك من وزارة البلديات وبنك تنمية المدن والقرى وأمانة عمان الكبرى .

تحتوي هذه المدينة على أكثر من (٣٥) مخزن مطابق للمواصفات المطلوبة لكل مهنة أو حرفة إضافة إلى وجود جميع الخدمات من كهرباء ومياه وصرف صحي مع استعداد تام لتوفير أي مستلزمات أخرى يحتاجها المستأجر، وبالإضافة إلى ذلك تم توفير مساحات كبيرة أمام

---

[1] وزارة البلديات ، بلدية جرش الكبرى ، القسم المالي .

المخازن لكي يتم استغلالها من قبل المستأجرين، ويقدر دخل البلدية السنوي من المدينة الحرفية بحوالي(٦٥.٠٠٠) ديناراً كونها لم تفعّل بعد ومن المتوقع أن تكون إيرادات البلدية منها بعد أن يتم تفعيلها بحوالي (٢٢٠.٠٠٠) ديناراً سنوياً.

رابعاً- متنزه البلدية:- يعود إنشاء هذا المتنزه إلى بداية السبعينات من القرن الماضي، وكان يختصر هذا المتنزه على مجموعة الأشجار الحرجية المتناثرة هنا وهناك، تنبهت البلدية إلى أهمية الاستثمار في مثل هذا الموقع فقامت بعدة استثمارات في داخل هذا المنتزه لتدر دخلا جديدا الى البلدية ومن اهمها :-

١. **المدينة الترفيهية:-** قامت البلدية بتأجير قطعة أرض داخل متنزه البلدية إلى شركة خاصة لإقامة مدينة ترفيهية وفق شروط معينة تم الاتفاق عليها بين الطرفين من أهمها أن تدفع الشركة مبلغ (٧.٠٠٠) دينار سنوياً بدل استخدام الأرض المقامة عليها المدينة وأن تدفع جميع ما يستحق عليها من تراخيص ورسوم وضرائب سواء كانت كهرباء أو مياه أو هاتف أو غير ذلك وعلى حسابها الخاص.
٢. **حديقة الطيور:-** قامت البلدية بشراء مجموعة كبيرة من الحيوانات والطيور وإنشاء حديقة خاصة لها في داخل متنزه البلدية حيث وضعت رسوم للدخول إلى تلك الحديقة وخصصت مجموعة من العمال للعناية بتلك الحديقة ورعاية الحيوانات والطيور وإطعامها وتنظيف أماكنها، ويقدر دخل البلدية من الحديقة حوالي (٥.٥٠٠)ديناراً سنوياً وهذا المبلغ يزداد في فترات ازدياد عدد الرحلات المدرسية إلى المتنزه.
٣. **مكتبة البلدية:-** يعود إنشاء المكتبة إلى بداية الثمانينات من القرن الماضي ولم تكن مستغلة استغلالاً حقيقياً إلى أن تم تزويد المكتبة بكتب قيمة والتعاقد مع مجلات أسبوعية وشهرية بالإضافة الى وجود أكثر من أربع صحف يومية فيها الأمر الذي زاد من عدد روادها وبالتالي قامت البلدية بوضع كادر متخصص في علم المكتبات للمحافظة على الكتب، كما سمحت البلدية لزوار المكتبة بالاشتراك فيها مقابل مبلغ (٣) دنانير للشخص تدفع مرة واحدة يستطيع من خلالها استعارة الكتب والمجلات لفترة معينة، ويقدر دخل البلدية السنوي منها بحوالي (١.٢٠٠) ديناراً سنويا[1].

خامساً- مركز المعلومات (محطة المعرفة):- تم إنشاء محطة المعرفة في نهاية عام ٢٠٠٣م بدعم من مؤسسة عبد الحميد شومان وأمانة عمان الكبرى وتهدف إلى تطوير المجتمع المحلي في عملية استخدام الحاسوب إذ تقوم بعقد دورات شهرية وبأسعار رمزية لسكان المدينة بمختلف

---
(1) المصدر ، وزارة البلديات ، بلدية جرش الكبرى ، قسم المكتبات العامة .

الأعمـار والثقافـات ومـن أهـم الـدورات التـي تعقـدها (دورة ICDL – دورة البرمجـة - تحليـل إحصـائي – حاسـوب شـاملة) وغيرهـا مـن الـدورات التـي تسـعى مـن خلالهـا إلـى محـو الأميـة الحاسوبية من المجتمع، وتقدر إيرادات البلديـة من مركـز المعلومـات (محطـة المعرفـة) بحـوالي (١٢.٠٠٠) ديناراً سنوياً[١] .

(٣-٥-١-٣) الجانب التشريعي

شهدت الفترة الواقعة ما بين عامي ٢٠٠١-٢٠٠٤م تطورات عديدة في المجال التشريعي للبلديات، وللحديث عن بلدية جرش الكبرى والتطورات التشريعية التي حدثت بها في تلك الفترة لا بد من الحديث أولاً عن الأسباب التي أدت إلى حدوث ذلك التطوير في الجانب التشريعي والتي من أهمها:-

١. الحاجة الماسة للتطوير حيث لم يحدث منذ زمن بعيد أي تعديلات قانونية فـي التشـريعات والقوانين التي تحكم العمل في البلديات بشكل عام.
٢. التراجع الكبير في أداء البلـديات إذ أن ازديـاد الأعبـاء جعـل مـن البلـديات مؤسسـات غيـر قـادرة علـى تحمـل المسـؤولية التـي كانـت تتحملهـا سـابقاً ولا يمكنهـا التقـدم أو التطـور إلا بالقيام بتغييرات جذرية في قانون البلديات بشكل عام .
٣. عدم قيام البلديات بمهامها والأعمال الموكولة اليها بسبب العجـز المـالي الـذي تعـاني منـه والذي يعود لعدة اسباب من اهمها التعيين العشوائي للمـوظفين وعـدم وجـود اسـتثمارات لـدعم البلديــة إضــافة إلــى الزيــادة الســريعة فــي النمــو الســكاني الأمــر الــذي يزيــد مــن مسؤولياتها اليومية تجاه المواطنين .
٤. السعي الدائم للحكومات للقضـاء علـى تعثـر المؤسسـات الحكوميـة ومحاولـة تقـديم الحلـول لمعالجة الخلل وتصويب العيوب للتخلص من جميع مسببات هذا التعثر.

❖ **وللحديث بالتفصيل عن التطور الذي جرى على الجانب التشريعي للبلديـة سوف نتنـاول المحاور التالية:-**

المحور الأول) التطور في تشكيل المجلس البلدي :-

من أهم التطورات التي حدثت في البلديات هو عملية تشكيل المجلس البلدي حيث تقرر تعيين رئيس المجلس البلدي بقرار من وزيـر الشـؤون البلديـة والقرويـة إضـافة إلـى تعيين نصـف أعضـاء المجلس البلدي أما النصف الآخر فيتم انتخابهم من الشعب الأمر الذي واجه رفضاً شعبياً لتلك التشريعات حيث كان في السابق يتم انتخـاب رئـيس وأعضـاء المجلـي البلـدي كـاملاً دون أي

[1] المصدر ، وزارة البلديات ، بلدية جرش الكبرى ، مركز المعلومات (محطة المعرفة) .

تدخل من الحكومة في ذلك، ولكون البلديات دوائر خدمية في الدرجة الأولى ولها طبيعة مختلفة نوعاً ما عن الدوائر الأخرى فهي تحتاج إلى أن يكون هناك ممثلين لأفراد الشعب في إدارتها وغالباً ما يكون هؤلاء الممثلين هم من وجهاء وأعيان المدينة ويمثلون عشائرها وبذلك يسعى كل منهم لخدمة ناخبيه من خلال تقديم الخدمات إليهم.

أما ما يخص بلدية جرش الكبرى فقد أصبح يتكون المجلس البلدي فيها من أربعة عشر عضواً إضافة إلى رئيس المجلس البلدي وكان المجلس سابقاً يتكون من ثمانية أعضاء بما فيهم رئيس المجلس، وسبب هذا التغيير في عدد الأعضاء هو دخول مناطق جديدة في إدارة بلدية جرش بعد مشروع دمج البلديات لتصبح "بلدية جرش الكبرى ، وهذه المناطق هي:
(منطقة سوف - منطقة الكفير- الجبارات – ديرالليات – الرشايدة - عصفور-جبا – مقبله). حيث أصبح هناك عضوان لمنطقة سوف وعضو واحد لمنطقة الكفير أما المناطق الأخرى فهي تابعة إدارياً إلى بلدية جرش سابقاً وكانت عبارة عن مجالس قروية تحت إدارة البلدية[1].

المحور الثاني) التطور في مهام ووظائف المجلس البلدي:-

حدث هناك العديد من التطورات في مهام ووظائف المجلس البلدي بعد عام ٢٠٠١م الأمر الذي فعّل دور هذا المجلس ولم يعد كما كان سابقاً،ومن أهم التطورات التي حدثت ما يلي:-

١- **تخطيط المدينة والشوارع:-** يتميز المجلس الحالي عن المجلس السابق في عملية تخطيط المدينة وفتح شوارعها وإلغائها إضافة إلى تعيين عرضها واستقامتها وتعبيدها وإنشاء الأرصفة عليها وصيانتها وتطويرها وترميمها وإنارتها وترقيم بناياتها وتجميلها وتشجيرها ومنع التجاوز عليها ،ومراقبة ما يقع على الشوارع من الأراضي المكشوفة وتكليف أصحابها بإقامة الأسوار حولها ،كل هذه المهام والواجبات كانت غير مفعله في السابق تم تفعيلها في المجلس الحالي ومتابعة تنفيذها على الميدان ومحاسبة المقصرين.
٢- **رخص البناء:-** قام المجلس البلدي منذ أن تسلم دفة المسؤولية بمراقبة إنشاء ألابنيه وهدم المخالف منها وتغيير أشكالها حسب الحاجة وإعطاء رخص البناء لإجراء هذه الأعمال كما قام المجلس البلدي بتحديد الشروط العامة للأبنية وضمان توفير الشروط الصحية فيها ، إضافة إلى التأكد من ارتدادها عن الشوارع والقطع المجاورة لها .

تقدر إيرادات البلدية من رخص البناء بحوالي(٤٦.٥٠٠) دينار في عام ٢٠٠١م ارتفعت في عام ٢٠٠٤م إلى (٥٢.٠٠٠) دينار ، وذلك الارتفاع يعود إلى الإجراءات التي اتخذها

[1] مقابلة شخصية مع مدير الشؤون القانونية في بلدية جرش الكنرى .

المجلس البلدي لتسهيل التعامل مع المواطنين وإصدار اذونات الأشغال لهم تمهيداً لإصدار رخصة البناء.

٣-**الحرف الصناعية**:- لقد قام المجلس البلدي بتنظيم قطاع الحرف والصناعات وتعيين أحياء ومناطق خاصة لكل صنف منها ومراقبة المحلات والأعمال التي تؤثر على المواطنين سواء بالإزعاج أو الروائح أو الأمراض إضافة إلى أن المجلس البلدي قام بإنشاء مدينة حرفيه للصناعات والحرف ذات الطبيعية الحرفية مثل (الحدادة ، النجارة ، الميكانيك ، الدهان ... الخ) وجعل هذه المدينة الحرفية خارج حدود المدينة وبعيده عن الأسواق وأماكن ازدحام الناس لكي لا تسبب أي إزعاج لهم،إضافة إلى الحفاظ على المظهر العام لمدينة جرش كونها مدينة سياحية ويرتاد العديد من السياح في مواسم الصيف والربيع .

٤-**إدارة أموال البلدية** :- لقد قام المجلس البلدي ومنذ أن باشر أعماله باقتراح المشاريع والاستثمارات التي يمكن أن يتم إنشاءها وذلك لدعم صندوق البلدية ،كما انه راعى في ذلك القوانين والأنظمة الخاصة بالاستثمار في أموال الدولة وكيفية إدارتها حتى لا يكون هناك أي فرصه لتبذير الأموال أو التسبب في إنفاقها ومن أهم الاستثمارات التي قام المجلس بالموافقة عليها هو مجمع السفريات الجديد الذي بدأ العمل به في مطلع عام ٢٠٠١م وشكل هذا المجمع إيراداً لموازنة البلدية ويقدر هذا الإيراد بحوالي (١٤٠.٠٠٠) دينار حسب تقرير الإيرادات للربع الرابع لعام ٢٠٠٤م .

المحور الثالث) تطور صلاحيات الرئيس والمجلس البلدي :-

يختص رئيس المجلس البلدي بمجموعه من الصلاحيات والتي تخوله لإدارة البلدية والمجلس بشكل مناسب .وهذه الصلاحيات منحت له في القانون الخاص بالبلديات رقم (٢٩) لعام (١٩٥٥) وتعديلات حتى عام ١٩٩٤م ، ولكن هذه الصلاحيات كانت بحاجه إلى مجموعه من التعديلات لكي يتم تطوير دور رئيس المجلس البلدي عن السابق وإعطاءه سلطات أكثر تساعده في إدارة البلدية بشكل أفضل ومن أهم التطورات التي حدثت بعد مشروع دمج البلديات عام٢٠٠١م ما يلي:-

١- السلطة في إصدار القرارات

أصبح هناك سلطه يتمتع بها رئيس المجلس البلدي في موضوع التعيين وإنهاء الخدمات والنقل وغير ذلك مما يخص الموظفين حيث يستطيع رئيس المجلس البلدي تعيين الموظفين بكافة الوظائف وبدون الرجوع إلى الوزير المختص كما كان الوضع سابقاً ويستطيع أيضاً تحديد الراتب الذي يتقاضاه الموظف وتحديد المكان الذي يعمل به إضافة إلى انه يستطيع إنهاء خدمات

أي موظف غير مصنف بعد إعطاء ثلاث إنذارات متتالية في فتره لا تزيد عن سنتين ودون إعلام أو إبلاغ الوزارة.

كما إن رئيس المجلس البلدي يستطيع نقل أي موظف إلى أي وظيفة يراها مناسبة وذلك وفق ظروف العمل وما تقتظيه المصلحة العامة للبلدية ودون الرجوع الى الوزارة .

٢-السلطة في فرض الرسوم والغرامات أو الإعفاء منها :-

في السابق كان يعتمد المجلس البلدي في قراراته على تعليمات صادره من الوزارة وليس له الحق في الاعتراض أو المناقشة في تلك التعليمات أما بعد عملية التطوير والتحديث في البلديات فقد أصبح هناك سلطه واسعة النطاق لرئيس وأعضاء المجلس البلدي حيث يستطيع فرض الرسوم والغرامات على المكلفين وتحديد قيمتها وتاريخ استحقاقها والضمانات الواجب توفرها في المكلف، كما أن له الحق في الإعفاء من أي رسوم أو غرامات مستحقه على أي مكلف ومهما كان ذلك المبلغ وذلك بالتشاور واتخاذ قرار مجلس بلدي بالإجماع وللمجلس البلدي ورئيسه الحق في توجيه الإنذارات الخطية والعدلية عن طريق المحكمة لأي مكلف متخلف عن دفع ما يستحق عليه لصندوق البلدية من رسوم أو عوائد أو مخالفات أو إيجارات أو غيرها.

٣-إدارة المجلس البلدي :-

من صلاحيات رئيس المجلس دعوة المجلس للانعقاد في أي وقت وذلك بخلاف النظام السابق حيث كان يتم تعيين يوم واحد في الأسبوع لإجتماع المجلس الأمر الذي سبّب تعطيل معاملات الموظفين والمواطنين على حد سواء أما حالياً فيتم دعوة المجلس إلى الاجتماع عندما تقتضي الضرورة إضافة إلى تعيين يومان في الأسبوع للاجتماعات الرسمية وبحضور المواطنين الراغبين في الحضور.

يعتبر رئيس المجلس مرجع أساسي في اتخاذ القرارات والتحضير لها ووضع أعمال الجلسات والموافقة أو الاعتراض أو رد أي قرار يتم اتخاذه في المجلس البلدي ويقوم الرئيس بالتنسيب إلى الوزير لتعيين مديراً للبلدية يختص في شؤون الموظفين وإدارة البلدية من ناحية وظيفية والمحافظة على سير العمل إضافة إلى انه يعين ويفوض نائباً لهُ في حال غيابه بشرط أن يكون عضو من أعضاء المجلس البلدي [١].

---

[1] مقابلة شخصية مع رئيس قسم العلاقات العامه في بلدية جرش الكبرى .

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع

"الدراسة الميدانية"

(٤-١) الأساليب الإحصائية المستخدمة:-

استخدام الباحث البرنـامج الإحصـائي (spss) للقيام بعملية التحليل الإحصـائي والتوصل إلـى الأهداف الموضوعة فـي إطـار الدر اسه واعتمد مستوى الدلالـة (٠.٠٥)% الـذي يقابلـه مستوى ثقة (٩٥%) لتفسير نتائج الاختبارات التي أجراها ، ومن أهم الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث ايضا :-

التحليل الإحصائي الوصفي:- تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتعلقة بمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت،ومن هذه الأساليب المستخدمة:-

الوسط الحسابي - Arithmatic Mean :- تم استخدام الوسط الحسابي لاجابات مفردات العينه على استبيانات الدراسه لاختبار بعض الفرضيات ، والكشف عن اتجاهات اجابات افراد عينة الدراسة على اسئلة الاستبيان .

الانحراف المعياري - Standard Deviation :- تم استخدام الانحراف المعياري لقياس وبيان مدى تشتت إجابات مفردات عينه الدر اسه حول وسطها الحسابي،وكلما قل الانحراف المعياري كان ذلك أفضل ،حيث يشير الانحراف المعياري القليل إلى إن تشتت الإجابات عن الوسط الحسابي قليل والعكس صحيح.

اختبار المصداقية (كرونباخ- ألفا) :

تم إجراء اختبار للاستبيان قبل صياغته وذلك للتأكد من ملائمته لقياس أهداف الدراسة، ومن صياغة الفقرات الواردة فيه ومدى وضوحها بالنسبة لفئة الدر اسه وذلك بقيام الباحث بتحكم الاستبيان من قبل مجموعه من الأساتذة الجامعيين والمتخصصين في مجال العمل العام . حيث أبدو ملاحظاتهم على فقرات الاستبيان وتمت دراسة الملاحظات وأخذها بعين الاعتبار لإخراج الاستبيان بصورته النهائية.

وقد تم استخدام معامل المصداقية ألفا لقياس درجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبيان،ويعتمد هذا المعامل على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان لمقدرته على أعطاء نتائج متوافقة مع ردود وإجابات أفراد العينه تجاه فقرات الاستبيان ، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (١-١٠) وتكون مقبول إحصائيا أذا زادت عن (٦٠%) عندها تكون مصداقية الأداه جيده ويمكننا تعميم النتائج .

اختبار (T) :-

هو أحد الاختبارات الإحصائية التي يتم استخدامها في عمليات التحليل الإحصائية والتعليق على النتائج ويهدف هذا الاختبار إلى الكشف عن وجود العلا قه الإحصائية أو عدم وجودها .

جدول (٤-١)

نتائج اختبار كرونباخ - ألفا للمصداقية

فقرات الاستبيانة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الفقرات الخاصة بالتشريعات والقوانين وأثرها على التطوير الإداري	٥	٠.٦٩١
الفقرات الخاصة بنمط الادارة ودوره في عملية التطوير الإداري	٥	٠.٧٤٢
الفقرات الخاصة بتحديث وتطوير الآليات والمعدات والأجهزة في البلدية	٥	٠.٨٥١
الفقرات الخاصة بدور إعادة التأهيل والتدريب في عملية التطوير	٥	٠.٧٦٠
الفقرات الخاصة ببناء قاعدة معلوماتية وأثرها على التطوير الإداري	٥	٠.٧١٨
الفقرات الخاصة بوجود مجلس بلدي ودوره في التطوير الاداري	٥	٠.٨١٩
الفقرات الخاصة بحجم النفقات المتكررة وتأثيرها على التطوير الإداري	٥	٠.٩١٠
الفقرات الخاصة بالدعم المالي للبلدية وأثره على التطوير الإداري	٥	٠.٨٦٤
كل فقرات الاستبانه مجتمعه	**٤٠**	**٠.٧٩٤**

يتضح من الجدول رقم (٤-١) إن قيمة معامل ألفا للاستجابات على فقرات الاستبإنه الخاصة بكل متغير على حده كان اكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (٦٠%) ، كما إن معامل ألفا للاستجابات على جميع الفقرات مجتمعه كان اكبر من (٦٠%) وهذا يعني توفر درجة كبيره من المصداقية في الإجابات وبالتالي فإنه يمكن تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدر اسه كاملا .

(٤-٢) تحليل بيانات الدراسة :-

قام الباحث بتوزيع (١٤٨) استبانه على جميع افراد العينة ، وتم استرجاع (١٢٠) استبانه منها بنسبة استرجاع (٨١%) ، واشتملت الاستبانه على (٤٠) فقره تم توزيعها كما يلي :-

الفقرات من (١- ٥) عن اثر التشريعات والقوانين على التطوير الإداري ، (٦-١٠) عن اثر نمط الادارة على التطوير الاداري (١١-١٥) عن أثر تطوير التقنيات والاليات والاجهزة على

التطوير الاداري (١٦- ٢٠)عن أثر اعادة التأهيل والتدريب للعاملين على التطوير الإداري (٢١- ٢٥) عن اثر بناء قاعدة معلوماتية على التطوير الإداري (٢٦-٣٠) على اثر المجلس البلدي على التطوير الإداري في البلدية (٣١-٣٥) حجم النفقات المتكررة وتأثيرها على التطوير الإداري (٣٦- ٤٠) اثر الدعم المالي للبلدية على التطوير الإداري .

علماً بأن مدى إجابات هذه الأسئلة كان بين (١- ٥) وحسب مقياس ليكارت الخماسي والذي يتضمن (غير موافق بشده-غير موافق-غير متأكد-موافق- موافق بشده)واعتبر الباحث إن مدى وجود أو عدم وجود موافقة يتم وفق القاعدة التالية :

إذا كان المتوسط الحسابي بين (١- ٢.٥) يكون التوجه موافقة بدرجة قليله .

إذا كان المتوسط الحسابي بين (٢.٦ - ٣.٥) يكون التوجه موافق بدرجه متوسطه .

إذا كان المتوسط الحسابي بين (٣.٦- ٥.٠) يكون التوجه موافق بدرجه كبيرة .

(٤-٢-١) وصف الخصائص الشخصية والعوامل الديمغرافية لأفراد العينة :-

جدول (٤-٢)

يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
العمر	من٢٥ سنه فأقل	٣	٢.٥
	من ٢٦ ـــ٣٠ سنه	١٣	١٠.٨
	من٣١- ٣٥ سنه	٣٥	٢٩.٢
	من٣٦-٤٠ سنه	٣٧	٣٠.٨
	من٤١-٤٥ سنه	١٣	١٠.٨
	من٤٦ سنه فأقل	١٩	١٥.٨

نلاحظ من الجدول رقم (٤-٢) إن نسبة الذين تقل أعمارهم عن ٢٥ عام كانت ٢.٥% وهي اقل النسب وهذا يعود إلى إن هذه الفترة من العمر مبكرة نوعاً ما ولم تدخل في مجال العمل الحكومي بعد أما ما نسبته ١٠.٨% فقد كانت أعمارهم بين (٢٦-٣٠) عام ومن كانت أعمارهم (٣١-٣٥) عام كانت نسبتهم (٢٩.٢) % من أفراد العينة أضافه إلى إن اكبر النسب كانت لمن تقع أعمارهم بين (٣٦-٤٠) وذلك يدل على إن مجتمع موظفي البلدية هم من الناضجين أما من كانت أعمارهم بين (٤١-٤٥) سنه فكانت نسبتهم (١٠.٨%) ونسبة (١٥.٨) %من أفراد العينة كانت لمن تزيد أعمارهم عن (٤٦) عاماً.

جدول (٤- ٣)

يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخدمة	من٤ سنوات فأقل	٢٢	١٨.٣
	من٥-٨ سنوات	٣٤	٢٨.٣
	من٩-١٢ سنه	٢١	١٧.٥
	من١٣-١٦ سنه	١٢	١٠.٠
	من١٧-٢٠ سنه	١٩	١٥.٨
	من ٢٠ سنه فأكثر	١٢	١٠.٠

نلاحظ من الجدول (٤- ٣) إن (١٨.٣%) من أفراد العينة كانت سنوات عملهم اقل من ٤ سنوات وكانت نسبة من كان عدد سنوات خدمتهم بين (٥- ٨) سنوات هي (٢٨.٣%) وهي أعلى النسب بينما كانت نسبة (١٧.٥) % من العينة لمن كانت سنوات خدمتهم بين (٩-١٢) سنه أما من كانت خدمتهم بين (١٣-١٦) سنه فكانت نسبتهم (١٠.٠%) بينما بلغت نسبة من كانت خدمتهم بين (١٧-٢٠) عام حوالي (١٥.٨%) واقل النسب كانت لمن تزيد خدمتهم عن (٢٠) عاماً حيث وصلت إلى (١٠.٠) % وذلك لأن هؤلاء الموظفين قد يكونوا قد وصلوا إلى سن التقاعد أو في الاستيداع .

جدول (٤- ٤)

يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامه فأقل	١٩	١٥.٨
	دبلوم كلية مجتمع	٢١	١٧.٥
	بكالوريوس	٧٣	٦٠.٨
	دراسات عليا	٧	٥.٨

نلاحظ من الجدول رقم (٤ - ٤) إن نسبة من كانت مؤهلهم العلمي ثانوية عامه فأقل كانت (١٥.٨%) من أفراد العينة بينما بلغت نسبة من كان مؤهلهم العلمي دبلوم كلية المجتمع حوالي (١٧.٥%) وبلغت نسبة من يحملون درجة البكالوريوس (٦٠.٨%) من أفراد العينة بينما بلغت نسبة الدراسات العليا (٥.٨%) من أفراد العينة ، والسبب في ذلك يعود إلى التوحد الحكومي إلى توظيف ذوي الكفاءات من حملة الشهادات العلمية .

جدول (٤-٥)

يبين أفراد العينة حسب الوظيفة

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	رئيس مجلس بلدي	١	٠.٨
	عضو مجلس بلدي	٩	٧.٥
	مدير	٢٣	١٩.٢
	رئيس ديوان	٧	٥.٨
	رئيس قسم	١٩	١٥.٨
	أخرى	٤٣	٣٥.٨

نلاحظ من الجدول(٤-٥) إن وظيفة رئيس مجلس بلدي كان لها نسبه (٠.٨%) من أفراد العينة بينما بلغت نسبة أعضاء المجلس البلدي (٧.٥%) وكانت نسبة المديرين (١٩.٢%) باختلاف إداراتهم فيما كانت ما نسبته (٥.٨%) من أفراد العينة بوظيفة رئيس ديوان وهي اقل النسب بعد وظيفه رئيس المجلس البلدي أما نسبة (١٥.٨)% فكانت لمن وظيفتهُ رئيس قسم والوظائف الأخرى كانت لها أكثر النسب حيث وصلت إلى (٣٥.٨%) من أفراد العينة .

(٤-٢-٢) توجهات افراد العينة نحو فقرات الاستبانة :

<u>الفرضية الأولى:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية للتشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

جدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتشريعات والقوانين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أدى مشروع دمج البلديات إلى وجود ثغرات في عملية	٣.٦٤	١.٣١

	إدارة المناطق التابعة للبلدية		
٢	لتغيير مهام وصلاحيات رئيس المجلس البلدي أثر واضح في عملية تحسين الأداء	٣.٤٢	١.٢٨
٣	ساهم دخول أعضاء غير منتخبين من الشعب إلى المجلس في اتخاذ قرارات في صالح المواطن	٣.٣١	١.٢٠
٤	يعود تذبذب أداء البلدية في الفترة الأخيرة إلى التغير المستمر في التشريعات والقوانين	٣.٥٣	١.٢٢
٥	لم تشكل التشريعات والقوانين الجديدة للبلديات عائقاً أمام التقدم في العمل الإداري	٢.٦١	١.٣٨
المعدل		**٣.٦٢**	ــــ

نلاحظ من الجدول (٤-٦) إن معدل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بأثر التشريعات والقوانين على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى كان(٣.٦٢) وهو يقع ضمن الحد الذي يدل على أن توجه العينه نحو الفقرات هو موافقة بدرجة كبيرة ، أما الانحراف المعياري فقد كان مقبول وهو منخفض ويدل على قلة التشتت في الإجابات حول وسطها الحسابي وهذا يؤكد إن أفراد العينة يرون إن التغير المستمر في التشريعات والقوانين يؤثر تأثيراً ايجابياً على التطوير الإداري من خلال إحداث تحسينات في إدارة البلديات وتحقيق التقدم في العمل أضافه إلى دخول أعضاء غير منتخبين من الشعب إلى المجلس البلدي يساهم في اتخاذ العديد من القرارات التي تساهم في تحقيق مصالح المواطنين بسبب الخبرة التي يتمتع بها هؤلاء .

وفي المجال الآخر يرى بعض أفراد العينة إن تغير مهام وصلاحيات رئيس المجلس البلدي يؤثر ايجابياً على عملية التطوير الإداري من خلال تحسين الأداء والمتابعة، أما عن مشروع دمج البلديات فقد كان رأي أفراد العينة إن هذا المشروع أدى إلى إحداث ثغرات في عملية إدارة المناطق التابعة للبلدية .

الفرضية الثانية:- هناك تأثير ذو دلاله إحصائية لنمط الإدارة على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

جدول (٤-٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريه للفقرات المتعلقة بنمط الإدارة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ساهمت اللامركزية في سرعة اتخاذ القرارات	٤.١٥	١.٠٨
٢	تفويض السلطة للمديرين ورؤساء الأقسام أدى إلى تحسين أداء البلدية بشكل عام	٣.٢٣	١.٠٤
٣	تفعيل الاتصالات بين الأقسام أدى إلى اتخاذ القرارات بدقه وإنجاز الأعمال بسرعة اكبر	٢.٧٠	١.٥٩
٤	التهاون مع المخطئ وعدم مكافئة المجد أدى إلى التهاون في العمل من قبل الموظفين	٣.٤٤	١.٢٧
٥	ساهمت اللامركزية في الادارة في تسريع وتحسين العمل الإداري	٣.٢٣	١.٤١
	المعدل	**٣.٣٥**	ــــــ

من الجدول (٤-٧) يتبين لنا إن معدل المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بأثر نمط الإدارة على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى هو (٣.٣٥) وهذه النسبة تدل على ان افراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على الفقرات الواردة أضافه إلى إن الانحراف المعياري للفقرات يدل على قلة تشتت إجابات أفراد العينة وتركزها حول وسطها الحسابي مما يدل على إن اللامركزية هي نمط إداري ساهم في تسريع عملية اتخاذ القرارات وإن قيام الإدارة العليا في البلدية بتفويض السلطة للمديرية ورؤساء الأقسام كان له الأثر في تحسين أداء البلدية بشكل عام .

وظهر هنالك اتجاه متوسط نحو دور تفعيل الاتصالات بين الأقسام والتطوير الإداري وهذا يعود إلى عدم الاهتمام بموضوع الاتصالات وقيام كل قسم بعمله بعيداً عن استشارة أي قسم آخر ، كما أكدت النتائج على إن التهاون مع المخطئ وعدم مكافئة المجد تؤدي إلى التهاون في العمل من قبل الموظفين، كما إن الجدول يبين إن نسبة عاليه من أفراد العينة يرون إن اللامركزية ساهمت في تسريع العمل وتحسين الأداء الإداري بشكل عام.

ومما سبق نصل إلى إن هناك أثر واضح لنمط الإدارة المتبعة في البلدية على التطوير الإداري فيها .

<u>الفرضية الثالثة:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية لعملية تحديث التقنيات والآليات والاجهزة المستخدمة في العمل على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

جدول(٤-٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتطوير الآليات والأجهزة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ساهم دخول الحاسوب إلى العملية الإدارية في تطويرها وتحديثها	٣.٨١	١.٥١
٢	أدت عملية تحديث الآليات وتطويرها إلى سرعة إنجاز الأعمال	٣.٩١	٠.٨٥
٣	وجود أجهزه متطورة في أقسام المساحة والهندسة والرسم أدى إلى الدقة في العمل والسرعة في الإنجاز	٣.٨٨	١.٣٦
٤	لم يتأثر أداء موظفي البلدية بعد تحديث التقنيات	٣.٦٥	١.٢٨
٥	كانت الآليات والأجهزة والتقنيات الحديث عبئا مالياً ثقيلاً على كاهل الموازنة الخاصة بالبلدية	٢.٩١	١.٤٩
	المعدل	**٣.٨٣**	ــــــ

الجدول رقم (٤-٨) يوضح لنا إن نسبة (٣.٨٣) هي معدل المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بأثر تحديث الآليات والأجهزة والمعدات على التطوير الإداري وذلك من خلال إدخال الحاسوب في العملية الإدارية الأمر الذي ساهم في تقليل الأخطاء وسرعة إنجاز المعاملات للمواطنين ، كما إن الانحرافات المعيارية لهذه الفقرات منخفض ويدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها .

ويوضح الجدول إن افراد العينة يرون إن الدقه في العمل والسرعة في الإنجاز تعود إلى وجود أجهزة متطورة في الأقسام من أهمها الأجهزة في قسم المساحة والتنظيم وقسم الهندسة والرسم ، وهذا يثبته الاتجاه المتوسط الذي حصلت عليه الفقرة التي تقول إن موظفي البلدية لم يتأثروا بتحديث التقنيات فالحقيقة إنهم تأثروا وبشكل كبير بوجود تقنيات تساعدهم على القيام

بعملهم على أكمل وجه وبدون بذل جهد كبير وهناك تأكيد من أفراد العينة على إن الآليات والأجهزة والتقنيات الحديثه شكلت عبئا مالياً ثقيلاً على كاهل الموازنة العامة للبلدية ، ويعزى هذا الأمر إلى أن البلدية لم تكن تمتلك أي مقومات لشراء هذه الأجهزة والمعدات سابقاً ولكنها سعت جاهده للحصول على الدعم المالي من الوزارة لتطوير نفسها ونجحت في ذلك بالرغم من شح الموارد وقلة الإمكانات.

ومن هنا نجد إن هناك أثر لتطوير وتحديث التقنيات والأجهزة والآليات في البلدية على التطوير الإداري فيها وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة.

الفرضية الرابعة:- هناك تأثير ذو دلاله إحصائية لإعادة تدريب وتأهيل العاملين على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

جدول (٤-٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة باعادة تدريب وتأهيل العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ساهم تدريب العاملين في رفع كفاءتهم العملية .	٤.٣٤	١.٠٥
٢	تتناسب الدورات المنعقدة للموظفين مع مستواهم العلمي والعملي.	٢.٨٨	١.٤٠
٣	تكاد تكون الدورات التدريبية المنعقدة للموظفين روتينيه ولكنها ذات جدوى للموظفين المشتركين بها.	٢.٩٢	١.٠٨
٤	كان للدورات التدريبية أثر واضح في تطوير مستوى العملية الإدارية.	٣.٠٥	١.٤٢
٥	تساهم الدورات في تعريف الموظفين بتقنيات وأساليب عمل جديدة يمكن إن تساعد في تطوير أدائهم	٣.٢٩	١.٤٥
	المعدل	**٣.٣٠**	ــــ

نلاحظ من الجدول رقم(٤-٩) إن معدل المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بإعادة التدريب والتأهيل للعاملين في البلدية على التطوير الإداري فيها هو (٣.٣٠)وهي نسبة تقع ضمن الحد الذي يدل على الاتجاه الموافق بدرجة متوسطة نحو الفقرات إضافه إلى إن الانحرافات المعيارية لهذه الفقرات منخفضه وهذا يدل على قله التشتت في إجابات أفراد العينة وتركيز إجاباتهم حول وسطها الحسابي .

ومن الجدول يتضح لنا تأكيد أفراد العينة على إن التدريب للعاملين يساهم في رفع كفاءتهم العملية وهذا ما تنبهة إليه إدارة البلدية حيث قامت بعقد العديد من الدورات للموظفين لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم ، وكانت الإدارة تراعي في ذلك المستويات المختلفة للموظفين من ناحية علميه ومن ناحية عمليه ، وبالرغم من إن الدورات تكاد تكون روتينيه إلا إنها ذات جدوى للموظفين المشتركين بها ولها اثر واضح في تطوير مستوى العملية الإدارية بشكل عام إذ أنها تساهم في تعريف الموظفين بتقنيات وأساليب عمل جديدة تساعدهم في تطوير أدائهم.

ومما سبق نستنتج إن لتدريب وتأهيل العاملين في البلدية أثر كبير على التطوير الإداري فيها، إذ إن إخضاع الموظف إلى دورات تدريبيه في مجال عمله تساعده في فهم أعمق لوظيفته وتبين له نقاط القوه ونقاط الضعف في أداءه ليتمكن من تعزيز نقاط القوه وتفعيلها والتخلص من نقاط الضعف .

<u>الفرضية الخامسة:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية لبناء قاعدة معلوماتية على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

جدول (٤-١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببناء قاعدة معلوماتية للبلدية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ساهمت قاعدة المعلومات في استخراج تقارير دوريه عن أداء البلدية في الجوانب المالية والإدارية	٤.٣١	١.٠٦
٢	لا تعتبر القاعدة المعلوماتية للبلدية امرأ سابقاً لأوانه	٣.٩٩	٠.٩٧
٣	تعتبر القاعدة المعلوماتية نقله نوعيه في تاريخ البلدية	٣.٥٩	١.٢٩
٤	ساهمت القاعدة المعلوماتية في التقليل من الاختلالات والضعف في الإنجاز	٢.٨١	١.٥٢
٥	ساهم وجود قاعدة معلوماتية في سرعة إنجاز المعاملات	٣.٦٩	١.٢٦

	للمواطنين		
المعدل		**٣.٩١**	____

نلاحظ من الجدول رقم(٤-١٠) إن معدل المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة ببناء قاعدة معلوماتية للبلدية هو (٣.٩١) وهو معدل يدل على الاتجاه الموافق بدرجة كبيرة نحو الفقرات بشكل عام ، ويوضح الجدول ان الانحرافات المعيارية لتلك الفقرات يعزز من هذا الاتجاه حيث إنه يثبت إن التشتت في إجابات أفراد العينة هو قليل جداً وإن إجاباتهم تتركز حول وسطها الحسابي .

ومن هنا نجد إن أفراد العينة يرون إن قاعدة المعلوماتية تساهم في استخراج تقارير دوريه عن أداء البلدية في الجوانب الإدارية والجوانب المالية على حد سواء ، أضافه إلى إن بناء قاعدة معلوماتية للبلدية يعتبر أمراً ضرورياً للتطوير الإداري فيها إذ إن هذه القاعدة تعتبر نقله نوعيه في تاريخ البلدية تم استحداثها في عام ٢٠٠١م وبشكل تدريجي حتى وصلت في عام ٢٠٠٤م إلى جميع أقسام البلدية ويستطيع أي موظف الاستفادة منها ومن الجدير بالذكر إنها ساهمت في التقليل من الاختلافات والضعف في الإنجاز الذي كانت تعاني منه البلدية في السنوات السابقة .

وقد تتوجت هذه الجهود بزيادة الإيرادات المتحصلة من المواطنين للبلدية بسبب سرعة إنجاز المعاملات التي كانت تحتاج إلى وقت طويل لإنجازها وساهمت أيضا في تفعيل دور البلدية في حل قضايا متشابكة ومعقده كان قد مر عليها سنين طويلة من أهمها قضايا التنظيم للمدينة والشوارع وفضلات الشوارع والحدود بين المناطق التابعة للبلدية والنظام المعماري في المدينة .

<u>الفرضية السادسة:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية للمجلس البلدي على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى.

جدول (٤-١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدور المجلس البلدي في التطويرالاداري في البلدية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ساهم وجود أعضاء مجلس بلدي من ذوي الخبرة في تحسين أسلوب اتخاذ القرارات	٣.٩٣	١.٢٢
٢	للمجلس البلدي أثر واضح في تسيير معاملات كانت موقوفة منذ زمن	٢.٩٥	١.٣٥
٣	ساهم أعضاء المجلس البلدي في تطوير علاقات ودية مع المواطنين	٢.٨٥	١.٣٧
٤	عدم مشاركة أعضاء المجلس البلدي في مجموعة من اللجان ساهمت في تعطيل عملها او إيقافها	٣.٨٨	٠.٩٩
٥	قام أعضاء المجلس البلدي باقتراح مشاريع تساهم في العملية التنموية للمدينة بشكل عام	٣.١٠	١.٠٦
	المعدل	**٣.٣٤**	ـــــ

الجدول رقم(٤-١١) يبين لنا المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدور المجلس البلدي في التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى ،ومن الجدول نجد إن معدل المتوسطات الحسابية بلغ (٣.٣٤) وهذا المعدل يدل على اتجاه الموافقه بدرجة متوسطه نحو العبارات والفقرات الواردة في الجدول وكانت الانحرافات المعيارية لتلك الفقرات منخفضه مما يدل على تركيز الإجابات حول وسطها الحسابي .

من الجدول يتضح لنا إن وجود أعضاء مجلس بلدي من ذوي الخبرة يساهم في تحسين أسلوب اتخاذ القرارات كما إن البلديات أكثر الدوائر الرسمية التصاقاً بالمجتمع فقد ساهم المجلس البلدي في تطوير علاقات ودية مع المواطنين من خلال تلبية مطالبهم ورعاية مصالحهم وسماع آرائهم واقتراحاتهم،كما إن عدم مشاركة أعضاء المجلس البلدي في مجموعه من اللجان ساهم في إيقاف أو تعطيل تلك اللجان عن عملها لأنها لم تعد تكتسب الصفة الرسمية والقانونية وهذا يدل

على أهمية ودور أعضاء المجلس البلدي في اللجان المختلفة في البلدية مثل - لجنة العطاءات - لجنة المشاريع - لجنة المجالس المحلية ...) .

وبحكم الدور الذي يلعبه المجلس البلدي فقد قام باقتراح مجموعه من المشاريع التي ساهمت في تنمية المدينة بشكل عام الأمر الذي فعَّل دور البلدية في المجتمع المحلي وزاد من اندماج البلدية في المجتمع.

<u>الفرضية السابعة:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية لحجم النفقات المتكررة على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى

جدول (٤-١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بحجم النفقات المتكررة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	ساهمت الرواتب في زيادة العجز المالي للبلدية	٤.٩٠	١.١٨
٢	لم تتأثر البلدية بزيادة عدد الموظفين في السنوات الأخيرة	٢.٧٥	١.٣٦
٣	ساهم ازدياد حجم النفقات المتكررة إلى إيقاف العديد من المشاريع ألموضوعه على خطة التنفيذ	٣.٤٠	١.٢٧
٤	أدت بعض النفقات المتكررة مثل مصاريف الصيانه والمكافئات إلى زيادة مديونية البلدية	٣.٥٦	١.٢١
٥	شكل ارتفاع حجم النفقات المتكررة عائقاً إمام التحفيز المادي للموظفين	٢.٥٥	١.٢٣
	المعدل	**٣.٢٧**	ــــ

يوضح لنا الجدول رقم (٤-١٢) إن معدل المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بحجم النفقات المتكررة وأثرها على التطوير الإداري كان (٣.٢٧) وهو معدل يدل على وجود موافقه بدرجة متوسطه من افراد العينه على تلك الفقرات كما يوضح أيضا إن الانحرافات المعيارية هي اقل النسب التي تبينت في الدراسة حيث يدل ذلك على إن تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي قليل جداً.

من الجدول نجد إن أفراد العينة يؤيدون إن الرواتب ساهمت في زيادة العجز المالي السنوي وذلك بسبب ازدياد عدد الموظفين في البلدية وارتفاع نسبة النفقات في جوانب الراتب والمكافئات والعلاوات وغيرها، وكانت نسبة أفراد العينة اللذين يرون إن البلدية لم تتأثر بزيادة عدد الموظفين هي نسبه متوسطه ولا تمثل الأغلبية إذ إنه في السنوات الأخيرة زاد عدد الموظفين بشكل واضح وذلك لقيام البلدية بتوظيف ذوي التخصصات المطلوبة فيها لحاجتها الماسة لذلك مثل (مهندسين - محاسبين - مساحين) .

ويرى معظم أفراد العينة إن ازدياد حجم النفقات المتكررة ساهم في إيقاف العديد من المشاريع التي كانت موضوعه على خطة التنفيذ أضافه إلى إن مصاريف الصيانة والمكافئات وغيرها من النفقات ساهمت في زيادة مديونية البلدية وشكلت عائقاً امام تحفيز الموظفين .

االفرضية الثامنة:- هناك تأثير ذو دلاله إحصائية للدعم المالي المقدم للبلدية (الموازنة – بنك التنمية) على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

جدول (٤-١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالدعم المالي للبلدية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أدى مشروع دمج البلديات إلى زيادة الدعم المالي للبلدية من الوزارة	٤.٠٤	١.١٢
٢	تعتبر عملية جدولة الديوان المستحقة على البلدية دعماً مالياً غير مباشر للبلدية.	٣.٥٥	0.81
٣	يعود سبب تراجع أداء البلدية إلى قلة الدعم المادي المقدم لها	٣.٩١	١.٢٩
٤	ساهم مشروع الدمج في دمج مخصصات البلديات الصغرى في موازنة بلدية جرش الكبرى	٤.٣٥	١.٥١
٥	ساهم الدعم المالي للبلدية في إنجاز مشاريع كانت معطلة لسنوات عديدة	٣.٨٢	١.٠١
	المعدل	**٤.٠٥**	ــــ

من الجدول (٤-١٣) يتبين لنا من معدل المتوسطات الحسابية للفقرات المتعلقة بالدعم المالي للبلدية وأثره على التطوير الإداري فيها كان (٤.٠٥) وهذا المعدل يدل على إن الاتجاه نحو هذه الفقرات هو اتجاه موافقة بدرجة كبيرة ، وإن الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد

العينة على الفقرات كانت منخفضه مما يدل على عدم تشتت الإجابات حول وسطها الحسابي بدرجة كبيرة .

وبالرغم من دعم الوزارة للبلدية فإنها تعاني من قلة الداعمين لها من الجهات المختلفة والتي تستطيع تقديم الدعم المباشر وغير المباشر مثل (وزارة الإسكان-وزارة الأشغال العامة-شركة الكهرباء-سلطة المياه..غيرها)، ويرى أفراد العينة إن مشروع دمج البلديات ساهم في دمج مخصصات البلديات الصغرى في ميزانية بلدية جرش الكبرى الأمر الذي ساهم في زيادة الميزانية وبالتالي أنعكس ذلك على الأداء العام للإنفاق في البلدية، وهذا الدعم المالي لبلدية أدى إلى إنجاز مشاريع عديدة كانت معطلة لسنوات سابقة.

ومن هنا نجد إن الدعم المالي للبلدية سواء مباشراً من الوزارة أو غير مباشر من بنك التنمية ساهم في التطوير الإداري في الفقرة الواقعة ما بين عامي ٢٠٠١م-٢٠٠٤م .

(٤-٣) اختبار فرضيات الدراسة

(٤-٣-١) اختبار (T) الأحادي - One Sample Test :

تم استخدام اختبار (T) الأحادي - One Sample Test لاختبار الفرضيات ، وكانت قاعدة القرار هي قبول الفرضية بالنظر الى مستوى الدلالة (sig) حيث اذا كان اعلى من (٠.٠٥) يتم رفض الفرضية واذا كان مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) يتم قبولها بنسبة ثقه (٠.٩٥) .

<u>الفرضية الأولى:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية للتشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

جدول (٤-١٤)

نتائج اختبار(T) لأثر التشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات على التطوير الاداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	معنوية الدلالة
التشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات	٣.٢٢	١.٢٧	٠.٠٠٤	داله

($٠.٠٥ \geq \alpha$)

يبين لنا الجدول رقم (**٤-١٤**) ان المتوسط الحسابي بلغ (٣.٢٢) وبالنظر الى مستوى الدلالة (sig) نجد أن القيمة (٠.٠٠٤) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين التشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، وبذلك فاننا نقبل الفرضية الأولى بنسبة ثقة (٠.٩٥) .

<u>الفرضية الثانية:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية لنمط الإدارة على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

جدول (٤-١٥)

نتائج اختبار(T) لأثر نمط الادارة على التطوير الاداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	معنوية الدلالة
نمط الادارة	٣.٣٥	١.٢٧	٠.٠١٦	داله

($\alpha \geq$ ٠.٠٥)

يبين لنا الجدول رقم (**٤-١٥**) ان المتوسط الحسابي بلغ (٣.٣٥) وبالنظر الى مستوى الدلالة (sig) نجد أن القيمة (٠.٠١٦) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين نمط الادارة والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، وبذلك فاننا نقبل الفرضية الثانية بنسبة ثقة (٠.٩٥) .

<u>الفرضية الثالثة:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية لعملية تحديث التقنيات والآليات والاجهزة المستخدمة في العمل على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى.

جدول (٤-١٦)

نتائج اختبار(T) لأثر تحديث التقنيات والآليات والاجهزه على التطوير الاداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	معنوية الدلالة
تحديث التقنيات والآليات والاجهزه	٣.٣٣	١.٢٩	٠.٠٤٥	داله

($\alpha \geq$ ٠.٠٥)

يبين لنا الجدول رقم (**٤-١٦**) ان المتوسط الحسابي بلغ (٣.٣٣) وبالنظر الى مستوى الدلالة (sig) نجد أن القيمة (٠.٠٤٥) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا

يعني أن هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين تحديث التقنيات والآليات والاجهزه والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، وبذلك فاننا نقبل الفرضية الثالثة بنسبة ثقة (٠.٩٥) .

الفرضية الرابعة:- هناك تأثير ذو دلاله إحصائية لإعادة تدريب وتأهيل العاملين على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى.

جدول (٤-١٧)

نتائج اختبار(T) لأثر اعادة تدريب وتأهيل العاملين على التطوير الاداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	معنوية الدلالة
اعادة تدريب وتأهيل العاملين	٣.٣٠	١.٢٨	٠.٠٣١	داله

($\alpha \leq$ ٠.٠٥)

يبين لنا الجدول رقم (٤-١٧) ان المتوسط الحسابي بلغ (٣.٣٠) وبالنظر الى مستوى الدلالة (sig) نجد أن القيمة (٠.٠٣١) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين اعادة تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، وبذلك فاننا نقبل الفرضية الرابعة بنسبة ثقة (٠.٩٥) .

الفرضية الخامسة:- هناك تأثير ذو دلاله إحصائية لبناء قاعدة معلوماتية على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى.

جدول (٤-١٨)

نتائج اختبار(T) لأثر بناء قاعدة معلوماتية للبلدية على التطوير الاداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	معنوية الدلالة
بناء قاعدة معلوماتية للبلدية	٣.٣٠	١.٢٢	٠.٠١٤	داله

($\alpha \leq$ ٠.٠٥)

يبين لنا الجدول رقم (٤-١٨) ان المتوسط الحسابي بلغ (٣.٣٠) وبالنظر الى مستوى الدلالة (sig) نجد أن القيمة (٠.٠١٤) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين بناء قاعدة معلوماتية للبلدية والتطوير الاداري فيها ، وبذلك فاننا نقبل الفرضية الخامسة بنسبة ثقة (٠.٩٥) .

<u>الفرضية السادسة:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية للمجلس البلدي على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى.

جدول (٤-١٩)

نتائج اختبار(T) لأثر وجود المجلس البلدي على التطوير الاداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	معنوية الدلالة
وجود المجلس البلدي	٣.٣٤	١.١٩	٠.٠٢٩	داله

(٠.٠٥ ≥ α)

يبين لنا الجدول رقم (٤-١٩) ان المتوسط الحسابي بلغ (٣.٣٤) وبالنظر الى مستوى الدلالة (sig) نجد أن القيمة (٠.٠٢٩) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين وجود المجلس البلدي والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، وبذلك فاننا نقبل الفرضية السادسة بنسبة ثقة (٠.٩٥) .

<u>الفرضية السابعة:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية لحجم النفقات المتكررة على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

جدول (٤-٢٠)

نتائج اختبار(T) لأثر حجم النفقات المتكررة على التطوير الاداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	معنوية الدلالة
حجم النفقات المتكررة	٣.٢٧	١.٢٥	٠.٠١٠	داله

(٠.٠٥ ≥ α)

يبين لنا الجدول رقم (٤-٢٠) ان المتوسط الحسابي بلغ (٣.٢٧) وبالنظر الى مستوى الدلالة (sig) نجد أن القيمة (٠.٠١٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين حجم النفقات المتكررة والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، وبذلك فاننا نقبل الفرضية السابعة بنسبة ثقة (٠.٩٥) .

<u>الفرضية الثامنة:-</u> هناك تأثير ذو دلاله إحصائية للدعم المالي المقدم للبلدية (الموازنة – بنك التنمية) على التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى .

جدول (٤-٢١)

نتائج اختبار(T) لأثر الدعم المالي المقدم الى البلدية على التطوير الاداري

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة (sig)	معنوية الدلالة
الدعم المالي المقدم الى البلدية	٣.٣٥	١.١٤	٠.٠٤٨	داله

(α ≤ ٠.٠٥)

يبين لنا الجدول رقم (٤-٣١) ان المتوسط الحسابي بلغ (٣.٣٥) وبالنظر الى مستوى الدلالة (sig) نجد أن القيمة (٠.٠٤٨) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) وهذا يعني أن هناك علاقة ذات دلالة أحصائية بين الدعم المالي المقدم الى البلدية والتطوير الاداري فيها ، وبذلك فاننا نقبل الفرضية الثامنة بنسبة ثقة (٠.٩٥) .

(٤-٣-٢) تحليل الانحدار المتعدد - Multi Linear Regression :

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد - Multi Linear Regression لإختبار متغيرات الدراسة الثمانية حيث تم تحديد قاعدة القبول لمستوى الدلالة (sig) أن تكون أقل من (٠.٠٥) أي بنسبة ثقه (٠.٩٥) وأن تكون قيمة (F) المحسوبة ايجابية لكي يتم إعتبار الفرضية مقبولة إحصائيا .

جدول رقم (٤-٢٢)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأختبار متغيرات الدراسة

المجال	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات	١١٩	٣.٢٢	٢.٦٤٠	٠.٠٠٩
نمط الادارة	٨٩	٣.٣٥	٤.٩١٤	٠.٠٤٨
تحديث التقنيات والآليات والاجهزه	٢٠٦	٣.٣٣	٣.٠٠٦	٠.٠٢٦
اعادة تدريب وتأهيل العاملين	١٩٤	٣.٣٠	١.٩٩٥	٠.٠٠٠
بناء قاعدة معلوماتية للبلدية	١٣٤	٣.٣٠	٣.٩٠١	٠.٠١٢
وجود المجلس البلدي	٤٦	٣.٣٤	٢.٥٥٢	٠.٠٠٩
حجم النفقات المتكررة	٢١٩	٣.٢٧	٦.٠١٤	٠.٠٠٠
الدعم المالي المقدم الى البلدية	١٥٢	٣.٣٥	٤.٢٥١	٠.٠٣٠

(α ≤ ٠.٠٥)

من خلال الجدول رقم (٤- ٢٢) يتبين لنا ما يلي :

(١) أن المتوسط الحسابي لأثر التشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات على التطوير الاداري بلغ (٣.٢٢) وهو معدل يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين هذه التشريعات والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، إضافة الى ان مستوى الدلالة بلغ (٠.٠٠٩) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) حيث كانت قيمة (F) موجبه عند درجة حريه (١١٩) وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا ويمكننا إثبات الفرضية الاولى .

(٢) أن المتوسط الحسابي لأثر نمط الادارة على التطوير الاداري بلغ (٣.٣٥) وهو معدل يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط الادارة والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، إضافة الى ان مستوى الدلالة بلغ (٠.٠٤٨) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) حيث كانت قيمة (F) موجبه عند درجة حريه (٨٩) وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا ويمكننا إثبات الفرضية الثانية .

(٣) أن المتوسط الحسابي لأثر تحديث التقنيات والآليات والاجهزه على التطوير الاداري بلغ (٣.٣٣) وهو معدل يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين هذا التحديث والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، إضافة الى ان مستوى الدلالة بلغ (٠.٠٢٦) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) حيث كانت قيمة (F) موجبه عند درجة حريه (٢٠٦) وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا ويمكننا إثبات الفرضية الثالثة .

(٤) أن المتوسط الحسابي لأثر اعادة تدريب وتأهيل العاملين على التطوير الاداري بلغ (٣.٣٠) وهو معدل يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين اعادة تدريب وتأهيل العاملين والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، إضافة الى ان مستوى الدلالة بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) حيث كانت قيمة (F) موجبه عند درجة حريه (١٩٤) وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا ويمكننا إثبات الفرضية الرابعة .

(٥) أن المتوسط الحسابي لأثر بناء قاعدة معلوماتية للبلدية على التطوير الاداري بلغ (٣.٣٠) وهو معدل يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بناء هذه القاعدة والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، إضافة الى ان مستوى الدلالة بلغ (٠.٠١٢) وهو أقل من

مستوى الدلالة (٠.٠٥) حيث كانت قيمة (F) موجبه عند درجة حريه (١٣٤) وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا ويمكننا إثبات الفرضية الخامسة .

(٦) أن المتوسط الحسابي لأثر وجود المجلس البلدي على التطوير الاداري بلغ (٣.٣٤) وهو معدل يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين وجود المجلس والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، إضافة الى ان مستوى الدلالة بلغ (٠.٠٠٩) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) حيث كانت قيمة (F) موجبه عند درجة حريه (٤٦) وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا ويمكننا إثبات الفرضية السادسة .

(٧) أن المتوسط الحسابي لأثر حجم النفقات المتكررة على التطوير الاداري بلغ (٣.٢٧) وهو معدل يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين حجم النفقات المتكررة والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، إضافة الى ان مستوى الدلالة بلغ (٠.٠٠٠) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) حيث كانت قيمة (F) موجبه عند درجة حريه (٢١٩) وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا ويمكننا إثبات الفرضية السابعة .

(٨) أن المتوسط الحسابي لأثر الدعم المالي المقدم الى البلدية على التطوير الاداري بلغ (٣.٣٥) وهو معدل يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين هذا الدعم والتطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى ، إضافة الى ان مستوى الدلالة بلغ (٠.٠٣٠) وهو أقل من مستوى الدلالة (٠.٠٥) حيث كانت قيمة (F) موجبه عند درجة حريه (١٥٢) وهذا يعني أن العلاقة دالة إحصائيا ويمكننا إثبات الفرضية الثامنة .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(٥-١) النتائج

من خلال الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية :-

اولا) توصلت الدراسة الى أن التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى يتأثر بشكل ايجابي بمجموعة من العوامل والمؤثرات والتي من أهمها :

١- التشريعات والقوانين الجديدة والتي تخص البلديات من حيث مساهمتها في السماح لأعضاء غير منتخبين للمشاركة في المجلس البلدي حيث يتمتع هؤلاء بخبره وكفاءة عاليه في العمل الحكومي،أضافه إلى منح رئيس المجلس البلدي صلاحيات أوسع ساهمت في تحسين الأداء العام للبلدية.

٢- نمط الأدارة المتبع في البلدية من خلال قيام الإدارة بأتباع أسلوب اللأمركزيه في اتخاذ القرارات الأمر الذي ساهم في سرعة انجاز المعاملات الموقوفة منذ زمن ، اظافة إلى تفويض رئيس المجلس البلدي لبعض الصلاحيات إلى مديروا المناطق ورؤساء الأقسام مما أدى إلى تحسين أداء الأقسام بشكل واضح . كما قامت الاداره بتفعيل الاتصالات بين الاقسام لكي يتم اتخاذ القرارات بدقه أكثر وانجاز الأعمال بسرعة ، ولم تغفل البلدية عن جانب التحفيز اذ قامت بمكافئة المجّدين في العمل ومعاقبة كل من يتهاون أو يتباطئ فيه على حد سواء.

٣- التقنيات والآليات والاجهزه المستخدمة في العمل حيث كان لدخول الحاسوب إلى العملية الأداريه أثر واضح في تطويرها وتحديثها ، كما أن عملية تحديث الآليات والتقنيات أدت إلى سرعة انجاز الأعمال ، أضافه إلى ذلك قامت البلدية بشراء أجهزة حديثه ومتطورة لأقسام الهندسة والمساحة والتنظيم مما أدى إلى إحداث نقله نوعيه في هذه الأقسام.

٤- تدريب وتأهيل العاملين في البلدية وذلك من خلال الدورات التي تعقد للموظفين وبكافة المجالات لكي تمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه،مع مراعاة ان هذه الدورات تناسب مستواهم العملي والعلمي ولما لها من أثر واضح على تطوير مستوى العملية الإدارية بشكل عام،أضافه إلى ذلك فان عملية التدريب للموظفين والعاملين في البلدية تساهم في تعريفهم بتقنيات وأساليب عمل جديده يمكن أن تساهم في تطوير أدائهم.

٥- قاعدة المعلومات المستخدمه في البلدية من خلال مساهمتها في استخراج تقارير دوريه عن البلدية في جميع الجوانب سواء كانت المالية منها أو الاداريه ،أضافه إلى أن هذه القاعدة المعلوماتية تعتبر نقله نوعيه في تاريخ البلدية لأنها قللت من الاختلالات والضعف في الانجاز الذي كانت تعاني منه البلدية سابقاً الأمر الذي ساهم في سرعة انجاز معاملات المواطنين.

٦- مدى مساهمة المجلس البلدي في ادارة اعمال البلدية اذ أن هناك أوقات عديدة كانت تخلو البلدية فيها من الأعضاء الأمر الذي ساهم في إيقاف العديد من المشاريع وتعطيل الكثير من المعاملات للمواطنين،أما بوجود المجلس البلدي فقد ساهم في تطوير علاقات ودية مع المواطنين من خلال تلبية مطالبهم وإيصال الخدمات إليهم،أضافه إلى أن مشاركة أعضاء المجلس البلدي في اللجان ساهمت في استمرارتها وتفعيلها بعد أن كانت معطله وغير مفعّله، كما قام المجلس باقتراح العديد من المشاريع والاستثمارات التي تساهم في عملية تنمية المدينة ، وعمل على أنهاء الكثير من المعاملات المعطلة منذ سنوات طويلة وخاصة معاملات الأبنية والتنظيم والاستملاك.

٧- الدعم المالي المقدم إلى البلدية بحيث ساهم مشروع دمج البلديات في زيادة الدعم المالي للبلدية من الوزارة ، وقيام بنك تنميه المدن والقرى بجدولة الديون المستحقة على البلدية أضافه إلى دمج مخصصات البلديات الصغرى في ميزانية بلدية جرش الكبرى وذلك لأنها أصبحت تابعه إداريا ومالياً لهذه البلدية،كما ساهم الدعم المالي للبلدية في انجاز مشاريع كانت معطله لسنوات عديدة .

ثانيا) بينت الدراسة أن التطوير الاداري في بلدية جرش الكبرى يتأثر بشكل سلبي بمجموعة من العوامل والمؤثرات والتي من أهمها :

١- حجم النفقات المتكررة في بلدية جرش الكبرى وذلك من خلال العجز الحاصل في موازنة البلدية جرّاء ازدياد حجم الانفاق على الرواتب والعلاوات والمكافئات وغيرها من النفقات الأمر الذي أدى إلى إيقاف العديد من المشاريع والاستثمارات ألموضوعه على خطة التنفيذ في البلدية،كما ساهمت النفقات المتكررة في الوقوف عائقاً إمام الحوافز المادية للموظفين.
٢- العجز المالي في موازنة البلدية ، بحيث يؤثر على طموحات وتطلعات الادارة في انجاز المشاريع وتقديم الخدمات بشكل أفضل للمواطنين .

ثالثا) أثبتت الدراسة أن هناك تحسن واضح في مجال الايرادات وذلك حسب التقرير السنوي لها بحيث ارتفع اجمالي الايرادات من (١.٤٥٩.٩٠٠) دينار في عام ٢٠٠١م الى (٢.١٢٦.٤٥٠) دينار في عام ٢٠٠٤م مما يدل على صحة الاجراءات المتخذه في مجال التطوير الاداري ، ونجاعة أساليب التحصيل لهذه الايرادات من قبل الدائرة المالية .

رابعا) اظهرت الدراسة أن هناك ازدياد واضح في معدل النفقات حيث وصلت في عام ٢٠٠٤م الى (٢.١٤٢.٧٩٠) دينار بينما كانت في عام ٢٠٠١م (١.٦٨٨.٧٣٠) دينار وذلك بسبب التعيينات المستمره للموظفين وازدياد معدل المصروفات أضافة الى النفقات الرأسمالية والخدمية .

(٥-٢) التوصيات

لا بد في النهاية من تقديم بعض التوصيات التي وجد الباحث انه لابد من تقديمها لبلدية جرش الكبرى بشكل خاص وإلى بلديات المملكة بشكل عام ، مع الدعوة إلى الأخذ بها قدر الإمكان لتتمكن من تحقيق زيادة العمل على التطوير الإداري ومواكبة البلديات الأخرى ومن أهم هذه التوصيات:-

أولاً) اتخاذ استراتيجيات وسياسات تطوير أداري تضمن زيادة الأداء وتحسين الانتاجيه،وبشكل يرتبط مع خطط التنمية وتوجهات الدوله المستقبلية ويستجيب لحاجات المواطنين وطموحاتهم .

ثانياً) تفعيل برامج التدريب، وزيادة قدرتها على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم واتجاهاتهم نحو العمل ، اضافه إلى ذلك لا بد أن يتم التركيز على نوعية البرامج وعلى مستوى فعاليتها بدلاً من التركيز على كميتها، وخاصة أن هذه البرامج تتطلب جهوداً وموارداً ماليه كبيره .

ثالثاً) زيادة مستوى دافعية الموظفين نحو عملهم والواجبات التي يؤدونها من خلال توفير الحوافز لهم بكافة أشكالها المادية وغير المادية .ان هذا التوجه من المتوقع له ان يؤخذ بعين الاعتبار في المستقبل كعامل في تحفيز الموظفين وإثارة دوافعهم نحو العمل،ويزيد من ولائهم للمنظمة وأهدافها .

رابعاً) التوسع في استخدام الأساليب والوسائل التكنولوجية ألحديثه كالحواسيب وغيرها ، لا سيما تلك المديريات والأقسام التي تتعامل مباشره مع الجمهور والذي من شأنه زيادة فعالية التطوير الإداري في مجال نظم المعلومات الإدارية والإجراءات بشكل خاص والتطوير الإداري بشكل عام .

خامساً) التوسع في مجال اللأمركزيه وتفويض السلطة،حيث اثبت هذا التوجه نجاحه في تسيير أمور البلدية على أكمل وجه .

سادساً) تكامل وشمولية برامج وجهود التطوير الإداري بحيث تتناول المجالات المختلفة للجهاز الإداري من هياكل تنظيميه وحوافز ونظم معلوماتية وغيرها .

سابعاً) بما ان الدر اسه تعتبر من أول الدراسات التي تناولت موضوع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى ، على ضوء ما تظمنته الدر اسه وما توصلت إليه من نتائج ،يقدم الباحث بعض المقترحات للمهتمين بدراسة الموضوع مستقبلاً :-

١- اجراء دارسه حول التطوير الإداري وأثرة على تقديم الخدمات للمواطنين .
٢- اجراء دارسه حول التطوير الإداري في بلديات المملكة (دارسه مقارنه) .
٣- دارسه أهمية التطوير الإداري في المؤسسات الحكومية ودوره في تقدمها وازدهارها

قائمة المراجع

المراجع العربية

الكتب

(١) حسني فؤاد وآخرون ، **تحليل ومناقشة الميزانيات** ، مديرية المكتبات والوثائق الوطنية ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٦م .

(٢) خالد الزعبي ، **مجموعة التشريعات الإدارية والقوانين والأنظمة المعمول بها في وزارة الداخلية والمتعلقة بنظام الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية** ، الطبعة الثانية ، عمان ، ١٩٨٨م .

(٣) خالد سمارة ، **القانون الإدارى وتطبيقاته فى المملكة الأردنية الهاشمية** ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .

(٤) عبد المعطي عساف ونادر أبو شيخه ، **الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية** ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ١٩٨٥م .

(٥) عبد الحي الخولي ، **المحاسبة الحكومية والموازنات : دراسة علمية وعملية لحسابات الجهاز الإداري للحكومة** ، الطبعة الأولى ، جامعة علوان ، كلية التجارة ، ١٩٩٥م .

(٦) عبد الرؤوف جابر ، **دور رقابة ديوان المحاسبة** : **دراسة قانونية ومقارنة** ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٧م .

(٧) ماهر العبيدي ، **مبادئ الرقابة المالية** ، الطبعة الأولى ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم المحاسبة ، بغداد ، ١٩٩٢م .

(٨) محمد عبد العزيز وآخرون ، **مذكرات في التنمية والتخطيط** ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٨٤م .

الدوريات العربية

(١) أمل الفرحان ،" الإعداد المؤسسي لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية " ، **مجلة دراسات** ، شباط ، ١٩٨٨م .

(٢) حسن المومني ، " الرقابة على الهيئات المحلية : الإدارة بين النظرية والواقع " ، **مجلة بلدي** ، العد (٥) ، تشرين أول ١٩٨٢م .

(٣) حسن المومني ،" الإدارة المحلية بين النظرية والواقع : ماذا لدينا في الأردن من النظم الإدارية " ، **مجلة بلدي** ، عمان ، وزارة البلديات ، العدد (٧) تشرين أول ١٩٨٣م .

(٤) خالد العمري ، دور الإدارة المحلية في تنمية المجتمع ، **مجلة بلدي** ، العدد (١٠) ، أيار ،١٩٨٣م .

(٥) صالح الشرع ،" البلديات في خدمة المجتمع وحماية البيئة "، **مجلة بلدي** ، العدد (٧) ، ١٩٩٠م .

(٦) محمد قاسم القريوتي ، " دور المجالس البلدية في خدمة المجتمع وحماية البيئة " ، **مجلة بلدي** ، العدد (١١-١٢) ، آب ١٩٨٣م .

(٧) محمد ياغي ،" تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية "، **المنظمة العربية للعلوم الإدارية** ، ١٩٨٦م .

(٨) موسى سلامه اللوزي ، " السلوك التنظيمي للافراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الاداري في القطاع العام في الاردن (دراسة ميدانية) " ، **مجلة دراسات** ، الجامعة الاردنية ، المجلد (٢٩) ، العدد(١) ، ٢٠٠٢م .

(٩) نائل العواملة ،" أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن "، **مجلة دراسات** ، الجامعة الاردنية ، المجلد (٢) ، العدد(٣) ، ١٩٩٤م .

المنشورات

(١) المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية** ،عمان ، الأردن ، ١٩٨٦م .

(٢) دراسة للاتحاد الدولي للمحاسبين ، **قياس أداء المنظمات الحكومية** ، المحاسب القانوني العربي ، العدد (٩٤) ، شباط ، ١٩٩٦م .

(٣) معهد الإدارة العامة ، الرياض ، **مقدمة في الإدارة المحلية** ، تقديم علي عبد الوهاب ، ١٩٨٩م .

(٤) معهد الإدارة العامة ، **الرقابة على تنفيذ الموازنة** ، تقديم عبد الله العوادات وعبد العزيز الإمام ، ضمن بحوث ندوة النظام المحاسبي الحكومي في المملكة ، من ١٠ إلى ٢٠ آذار ١٩٨٤م .

(٥) معهد الإدارة العامة ، الرياض ، **<u>مبادئ الإدارة العامة</u>** ، تقديم محمد ياغي ، نيسان ، ١٩٨٦م .

<u>الرسائل العلمية</u>

(١) احمد محمد احمد بدح ،**<u>" نموذج مقترح للتطوير الإداري "</u>**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، ٢٠٠٣م.

(٢) اسحق ابراهيم مطالقة ، **" مستوى رضى المواطنين عن جودة الخدمات المحلية التي تقدمها بلدية اربد الكبرى (دراسة ميدانية) "** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، إدارة عامة ، المفرق ، ١٩٩٩م .

(٣) حلمي "محمد بشير" البلبيسي ،**<u>" الأساليب القيادية وادارة التغيير "</u>**، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، إدارة أعمال ، ٢٠٠٢م .

(٤) رضوان محمد العناتي ،**<u>" دور الموازنات في إدارة المؤسسات العامة الأردنية "</u>**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، قسم المحاسبة ، ١٩٩٠م .

(٥) سمير محمد القيسي ،**<u>" دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرارات "</u>**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، إدارة عامة ، ٢٠٠٤م.

(٦) عبد الكريم صالح جروان السكر ،" **<u>دور الأجهزة الإدارية العامة في التخطيط التنموي في الأردن</u>** "، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، ١٩٩٤م .

(٧) محمد حامد حسنين ،**<u>" تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها "</u>**، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، ١٩٨٧م .

(٨) ناجح محمد خليل الزعبي ،" **<u>دور الموازنات في تخطيط ورقابة وتقييم أداء المجالس البلدية في الأردن</u>** "، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المفرق ، ٢٠٠١م .

المراجع الأجنبية

(١) Leys,C,**Political and change In developing Countries** , Ox ford : Cambridge Univercriy press , 1996) .

(٢) W. Newman and C. Summer**, " The Process Of Management** " Prentice-Hall, Inc. , Englewood , Cliffs , 1990 .

(٣) Baron,R.A,1986,**Behavior In Organizations** ,Newton.Massachusetts: Allyn and Bacon .

Zilagy,A and M.wallace.1987.**organizational Behavior and Performance** 4 th,ed, (glenview,ILL:Scatt,foresman and Co.).

الملاحق

الملحق رقم (١)

جامعة آل البيت **استبانه خاصة بموظفي بلدية جرش الكبرى** **رقم الاستبانة ......**
كلية ادارة المال والاعمال **ممن وقع عليهم الاختيار حسب العينة العشوائية** **التاريخ ....**
قسم إدارة الأعمال **الباحث عيسى مقابله**

أخي الموظف / أختي الموظفة :

يسرني اختياركم ضمن عينة الدراسة التي تحمل عنوان **" واقع التطوير الإداري في بلدية جرش الكبرى في الفترة الواقعة ما بين ٢٠٠١-٢٠٠٤ م "** ، نأمل مساعدتكم في الإجابة على أسئلة هذه الاستبانة ، علما بأنها سوف تستخدم لأغراض أكاديمية بحته ، وكذلك كجزء مكمل لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة آل البيت . لذا نرجو قراءة العبارات بدقة ، والإجابة عنها بموضوعية .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول

<u>البيانات الشخصية</u> ، أرجو تعبئة المعلومات التالية بوضع إشارة (+) في المربع:

(١) العمر ☐ **٢٥ سنة فاقل .** ☐ **من ٢٦-٣٠ سنة**
☐ **من ٣١-٣٥ سنة** ☐ **من ٣٦-٤٠ سنة**
☐ **من ٤١-٤٥ سنة** ☐ **٤٦ سنة فاكثر**

(٢) المؤهل العلمي ☐ **ثانوية عامة فاقل** ☐ **دبلوم كلية مجتمع**
☐ **بكالوريوس** ☐ **دراسات عليا**

(٣) الوظيفة ☐ **رئيس مجلس بلدي** ☐ **رئيس قسم** ☐ **مدير**
☐ **عضو مجلس بلدي** ☐ **رئيس ديوان** ☐ **أخرى**

(٤) عدد سنوات الخدمة ☐ ٤ سنوات فاقل ☐ ١٢ سنة فاقل ☐ ٢٠ سنة فاقل

☐ ٨ سنوات فاقل ☐ ١٦ سنة فاقل ☐ اكثرمن ٢٠ سنة

القسم الثاني : أرجو التكرم بوضع إشارة (+) مقابل كل فقرة من الفقرات وفقا للحكم الذي يعبر عن رأيك الشخصي .

فقرة	بنود الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا	أثر التشريعات والقوانين الخاصة بالبلديات على التطوير الإداري .					
١	أدى مشروع دمج البلديات إلى وجود ثغرات في الجانب الإداري في عملية إدارة المناطق التابعة للبلدية .					
٢	لتغيّر مهام وصلاحيات رئيس المجلس البلدي اثر واضح في عملية تحسين الأداء					
٣	ساهم دخول أعضاء غير منتخبين من الشعب إلى المجلس البلدي في اتخاذ قرارات تصب في مصلحة المواطنين .					
٤	يعود تذبذب أداء البلدية في الفترة الأخيرة إلى التغيّر المستمر في التشريعات والقوانين.					
٥	لم تشكل التشريعات الجديدة للبلديات عائقا أمام التقدم في العمل الإداري					
ثانيا	أثر نمط الإدارة على التطوير الإداري في البلدية .					
١	ساهمت اللامركزية في سرعة اتخاذ القرارات .					
٢	تفويض السلطة للمديرين ورؤساء الأقسام أدى إلى تحسين أداء البلدية بشكل عام					
٣	تفعيل الاتصالات بين الأقسام أدى إلى اتخاذ القرارات بدقة وإنجاز الأعمال بسرعة اكبر.					
٤	التهاون مع المخطئ وعدم مكافئة المجد أدى إلى التهاون في العمل من قبل الموظفين .					
٥	ساهمت اللامركزية في الادارة في تسريع وتحسين العمل الإداري.					
ثالثا	أثر تحديث التقنيات والآليات والأجهزة على التطوير الإداري في البلدية.					
١	ساهم دخول الحاسوب إلى العملية الإدارية في تطويرها وتحديثها .					
٢	أدت عملية تحديث الآليات وتطويرها إلى سرعة إنجاز الأعمال .					
٣	وجود أجهزة متطورة في أقسام المساحة والهندسة والرسم أدى إلى الدقة في العمل والسرعة في الإنجاز .					
٤	لم يتأثر أداء موظفي البلدية بعد تحديث التقنيات .					
٥	كانت الآليات والأجهزة والتقنيات الحديثة عبئا ماليا ثقيلا على كاهل الموازنة الخاصة بالبلدية .					
رابعا	أثر إعادة تدريب وتأهيل العاملين على التطوير الإداري في البلدية .					
١	ساهم تدريب العاملين في رفع كفاءتهم العملية .					
٢	تتناسب الدورات المنعقدة للموظفين مع مستواهم العلمي والعملي .					

٣	تكاد تكون الدورات المنعقدة للموظفين روتينية ولكنها ذات جدوى للموظفين المشتركين بها .					
٤	كان للدورات التدريبية أثر واضح في تطوير مستوى العملية الإدارية .					
٥	تساهم الدورات التدريبية في تعريف الموظفين بتقنيات وأساليب عمل جديدة يمكن أن تساعدهم في تطوير أدائهم .					
خامسا	أثر بناء قاعدة معلوماتية على التطوير الإداري في البلدية .					
١	ساهمت قاعدة المعلومات في استخراج تقارير دورية عن أداء البلدية في الجوانب المالية والإدارية .					
٢	لا تعتبر القاعدة المعلوماتية للبلدية أمرا سابقا لأوانه .					
٣	تعتبر القاعدة المعلوماتية نقلة نوعية في تاريخ البلدية.					
٤	ساهمت القاعدة المعلوماتية في التقليل من الاختلالات والضعف في الإنجاز					
٥	ساهم وجود قاعدة معلوماتية في سرعة إنجاز المعاملات للمواطنين .					
سادسا	أثر وجود المجلس البلدي على التطوير الإداري في البلدية .					
١	ساهم وجود أعضاء مجلس بلدي من ذوي الخبرة في تحسين أسلوب اتخاذ القرارات .					
٢	للمجلس البلدي أثر واضح في تسيير معاملات كانت موقوفة منذ زمن .					
٣	ساهم أعضاء المجلس البلدي في تطوير علاقات ودية مع المواطنين .					
٤	عدم مشاركة بعض أعضاء المجلس البلدي في مجموعة من اللجان ساهم في تعطيل عملها أو إيقافها .					
٥	قام أعضاء المجلس البلدي باقتراح مشاريع تساهم في العملية التنموية للمدينة .					
سابعا	أثر حجم النفقات المتكررة على التطوير الإداري في البلدية .					
١	ساهمت الرواتب في زيادة العجز المالي للبلدية .					
٢	لم تتأثر البلدية بزيادة عدد الموظفين في السنوات الأخيرة .					
٣	ساهم ازدياد حجم النفقات المتكررة في إيقاف العديد من المشاريع الموضوعة على خطة التنفيذ للبلدية .					
٤	أدت بعض النفقات المتكررة مثل مصاريف الصيانة والمكافئات والآليات والأثاث إلى زيادة مديونية البلدية .					
٥	شكل ارتفاع حجم النفقات المتكررة عائقا أمام التحفيز المادي للموظفين.					
ثامنا	أثر الدعم المالي على التطوير الإداري للبلدية .					
١	أدى مشروع دمج البلديات إلى زيادة الدعم المالي للبلدية من الوزارة .					
٢	تعتبر عملية جدولة الديون المستحقة على البلدية دعما ماليا غير مباشر للبلدية .					
٣	يعود سبب تراجع أداء البلدية إلى قلة الدعم المادي المقدم لها .					
٤	ساهم مشروع دمج البلديات في دمج مخصصات البلديات الصغرى في موازنة بلدية جرش الكبرى .					
٥	ساهم الدعم المالي للبلدية في إنجاز مشاريع كانت معطلة لسنوات عديدة .					

Abstract

The Reality of Managerial Development In The Municipality Of Greater Jerash

From 2001 – 2004

Prepared by

Aesa ahmad aesa magableh

Supervised by

Dr. Ziad Smadi

Dr. Bahjat Jawazneh

The purpose of this research was designed to study and define the Managerial Development in Jerash Municipality From the period from 2001 to The year 2004 . Jersh Municipality was selected to be the populative of this study and employees presents the sample of the study . To achieve the objectives of this study a model was built on independent variables such as : managerial factors, financial factors and constitutional factors as well as the change of the managerial Development factor in Jerash Municipality to test the influence of each independent factor on the auxiliary one .

The researcher depends on primary and secondary resources in his study such as : books , magazine , published papers in addition to special reports in this field. questionnaire was designed to define the developing truth in the municipality from different sides (structure, reasons, obstacles) .The questionnaire was delivered to (148) employees ,only (120) was filled with a percentage of (81%) which is reasonably acceptable to be generalized on the local society of the study. The researcher used different statistical methods to analyze the output data such as means , standard deviation ,and linear Function , and one sample T-Test was used to test the valdity of the Hypotheses .

The main results of the study :

The constitutionals and rules of municipalities influence the managerial developing positively in Jerash Municipality, And The management style in municipalities influences the managerial developing

in these municipalities, And The new technology ,machines and equipments in municipalities boost the managerial developing .

Training employees will influence positively the managerial developing in Jerash Municipality, And The existence of database resources in Jerash Municipality influence the managerial development .

The High expenses of the municipality influence the managerial developing negatively , And The financial support received by municipalities will influence the managerial developing positively .

The researcher suggested the following recommendations :

1- Astrategic Desicion and development policy should be consider in order to grantee high performance and improve the productivity.
2- Atraining programs Should be Activated , this will improve employees' skills and will develop their work .
3- They shohld emplement various Incentives programs to motivate and enhans employees to improve Their works .

The researcher suggested also The expansion use of new modern technology such as computer and other equipment this will lead to increase the efficiency of works , and managerial developing Specially in the field of management Information System and works procecdures , Also the researcher suggested the expansion of Independency and delegation of authority to the employees In ordar to increase their responsibility and spirit de Corps (Morale) toward work , lastly an Integration of all the programs and efforts of managerial development will affect the whole management department .